

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

**EL PRESUPUESTO COMO HERRAMIENTA DE CONTROL
FINANCIERO EN UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE
COSMÉTICOS CAPILARES**



GUILLERMO RAFAEL RECINOS HERRERA

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

Guatemala, mayo de 2005

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**EL PRESUPUESTO COMO HERRAMIENTA DE CONTROL FINANCIERO
EN UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE COSMÉTICOS CAPILARES**

Tesis

Presentada a la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas



Licenciado

Guatemala, abril de 2005

**MIEMBROS DE LA JUNTA DIRECTIVA
DE LA FACULTA DE CIENCIAS ECÓNICAS**

DECANO:	Lic. Eduardo Antonio Velásquez Carrera
SECRETARIO:	Lic. Oscar Rolando Zetina Guerra
VOCAL 1°	Lic. Cantón Lee Villela
VOCAL 2°	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
VOCAL 3°	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
VOCAL 4°	P.C. Mario Roberto Flores Hernández
VOCAL 5°	B.C. Jairo Daniel Dávila López

EXAMEN DE ÁREAS PRÁCTICAS

ÁREA	CATEDRÁTICO EXAMINADOR
Matemática Estadística	Lic. Otto René Morales Peña
Administración y Finanzas	Lic. Nery Leonidas Guzmán de León
Mercadotecnia y Administración de Operaciones	Licda. Friné Argentina Salazar Hernández

JURADO QUE PRACTICÓ EL EXAMEN PRIMADO DE TESIS

Presidente:	Lic. Edgar Antonio Polanco Juárez
Secretario:	Licda. Mónica Soledad Casia Cárcamo
Examinador:	Lic. Edwin René Andrade Cabrera

Guatemala septiembre de 2004

Licenciado
Eduardo Antonio Velásquez Carrera
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Su despacho.

Señor Decano:

En cumplimiento al nombramiento emitido por su despacho con fecha 10 de abril del año 2003, informo a usted que he realizado las actividades de asesoría, revisión y discusión del contenido del trabajo de tesis denominado: **"EL PRESUPUESTO COMO HERRAMIENTA DE CONTROL FINANCIERO EN UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE COSMÉTICOS CAPILARES"**, elaborado por el estudiante Guillermo Rafael Recinos Herrera, con carné estudiantil 46057.

Con base en lo anterior, en mi opinión la tesis satisface los requisitos metodológicos y de contenido, por lo que emito dictamen favorable a efecto de que se realicen los trámites correspondientes, previo a la graduación profesional del estudiante como Administrador de Empresas, en el grado académico de Licenciado.

Atentamente

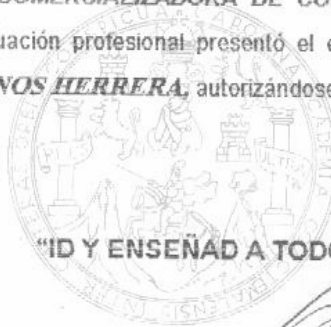


Lic. Julio César Duarte Cordón
~~Administrador de Empresas~~
Colegiado No. 1,327

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS.
GUATEMALA, TRECE DE ABRIL DE DOS MIL CINCO.


Con base en el Punto CUARTO, inciso 4.3, del Acta 09-2005, de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas, el ocho de abril de 2005, se conoció el Acta de la Escuela de Administración de Empresas No. 135-2004 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha doce de noviembre de 2004 y el trabajo de Tesis denominado: "**EL PRESUPUESTO COMO HERRAMIENTA DE CONTROL FINANCIERO EN UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE COSMETICOS CAPILARES**", que para su graduación profesional presentó el estudiante **GUILLEMO RAFAEL RECINOS HERRERA**, autorizándose su impresión.

Atentamente,



"ID Y ENSEÑAD A TODOS"




LIC. OSCAR ROLANDO ZETINA GUERRA
SECRETARIO ACADEMICO


LIC. EDUARDO ANTONIO VELASQUEZ CARRERA
DECANO




DON JUAN VELASQUEZ
RESP. VINCULACIÓN

isp

	DEDICATORIA	
A DIOS TODO PODEROSO		Que con su amor misericordioso nos permite estar en esta tierra.
A MIS GUIAS		Quienes siempre me han acompañado y protegido.
	A MIS PADRES	
Vinicio Lionel		En el plano espiritual en el que se encuentre.
María Onestina		Quien me dio la vida y me ha dado su apoyo moral.
	A MI SUEGRA	
María Concepción		Por su apoyo y sus consejos
	A MI ESPOSA	
Rosa Linda		Por su apoyo y comprensión en todos los momentos de triunfo y sacrificio. Muy agradecido.
	A MIS HIJOS	
Randdal Guillermo Rafael		Por su aliento en los momentos difíciles.
Karina Marisol Concepción		Por su apoyo e incentivación, muchas gracias.
	A MI NIETO	
Randdal Guillermo Alexander		Con mucho cariño
	A MIS HERMANOS	
ROBERTO Y MAYRA		Con cariño fraterno
A TODA MI FAMILIA		En especial a tía Mery por su apoyo desde siempre
A Lic. Julio Cesar Duarte		Por su asesoría.
A NOBEZA DISTRIBUCIONES		Muchas gracias.
A LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS		Forjadora de profesionales desde hace más de 300 años
LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS		Donde adquirí los conocimientos
A LA ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS		Que me permite alcanzar este título.

Índice de Contenido

CONTENIDO	PÁGINA
Introducción	I
CAPÍTULO I	
MARCO TEÓRICO	
1. EL PRESUPUESTO	
1.1 Historia del presupuesto	1
1.2 Concepto de presupuesto	2
1.3 Importancia del presupuesto	2
1.4 Funciones del presupuesto	3
1.5 Etapas del presupuesto	5
2. HERRAMIENTA	11
3. CONTROL FINANCIERO	11
3.1 Concepto de Control Financiero	11
3.2. Propósitos y objetivos del Control Financiero	12
3.3 Importancia del Control Financiero	13
4. LA EMPRESA COMERCIAL	15
4.1 Concepto	15
4.2 Tipos de organización	15
5. COSMÉTICOS CAPILARES	16
5.1 Su uso	16
5.2 Su Comercialización	17
CAPÍTULO II	
SISTEMA PRESUPUESTARIO	
1. Planeación financiera	18
2. Bases para la continuidad de la planificación presupuestaria	19
CAPÍTULO III	
DIAGNÓSTICO	
1. Generalidades	22
2. Diagnóstico de la situación actual	23
3. Diagnóstico financiero	25
3.1 Planeación del presupuesto	26
Ventas	26
Cuentas por Cobrar	28
Inventarios	28
Compras	29
Gastos de Distribución y administración	30
Pasivos	30

Personal	31
Publicidad	31
Estados financieros	31
3.2 Objetivos y metas	34
3.3 Determinación de políticas presupuestarias	34
3.4 Control presupuestario	34
3.5 Supervisión de la ejecución del presupuesto	34
CAPÍTULO IV	
CASO PRÁCTICO	
1. Enunciado del caso	35
2. Plan sustantivo	36
3. Plan financiero	37
3.1 Propuesta para la elaboración del presupuesto	37
3.2 Bases para la elaboración del presupuesto de la empresa	41
3.3 Propuestas para la implementación y control del presupuesto	50
3.4 Supervisión de la ejecución del presupuesto	54
3.5 Presupuestos	56
3.5.1 Presupuesto de ventas	55
3.5.2 Presupuesto de ventas por ruta	63
3.5.3 Presupuesto de inventario en valores	65
3.5.4 Presupuesto de inventario en unidades	73
3.5.5 Presupuesto de compras	75
3.5.6 Presupuesto de gastos de distribución	84
3.5.7 Presupuesto de gastos de administración	86
3.5.8 Cálculo de los gastos	88
3.5.9 Presupuesto de gastos financieros	95
3.5.10 Presupuesto de cuentas por cobrar	96
3.5.11 Presupuesto de cuentas por pagar	97
3.5.12 Presupuesto de préstamos	98
3.5.13 Presupuesto de activos fijos	99
3.5.14 Presupuesto de compensaciones al personal	99
3.5.15 Flujo de caja (Presupuesto de efectivo)	113
3.5.16 Estado de Resultados Proyectados	121
3.5.17 Balance General Proyectado	124
3.5.18 Punto de Equilibrio	126
4 Resumen ejecutivo	128
Conclusiones	133
Recomendaciones	135
Bibliografía	137

Índice de Gráficas

Gráfica	Descripción	Página
1	El presupuesto y las funciones Administrativas	5
2	Sistema de Control Financiero	14
3	Proceso de Planeación Financiera	21
4	Organigrama de la empresa	25

Índice de Tablas

Tabla	Descripción	Página
1	Nobeza Distribuciones rutas establecidas y territorio que cubren	27
2	Nobeza Distribuciones crédito en días a clientes	45

Índice de cuadros

Cuadro	Descripción	Página
1	Nobeza Distribuciones balance general al 30 de junio de 2003	32
2	Nobeza Distribuciones estado de resultados período: del 1 de julio de 2002 al 30 de junio de 2003	33
3	Nobeza Distribuciones viático diario a vendedores	
	46	
4	Nobeza Distribuciones gasto mensual de combustible presupuesto 2003/2004	47
5	Nobeza Distribuciones determinación de las ventas por medio de la formula de Rautestrauch	59
6	Nobeza Distribuciones presupuesto de ventas periodo 2003/2004 participación por producto	60
7	Nobeza Distribuciones presupuesto de ventas por mes periodo 2003/2004 en valores	61
8	Nobeza Distribuciones presupuesto de ventas por mes periodo 2003/2004 en unidades	62
9	Nobeza Distribuciones presupuesto de ventas por ruta periodo 2003/2004 en valores	63
10	Nobeza Distribuciones presupuesto de ventas por ruta por producto periodo 2003/2004 en valores	64
11	Nobeza Distribuciones presupuesto de ventas por ruta por producto periodo 2003/2004 en unidades	65
12	Nobeza Distribuciones presupuesto de inventarios periodo 2003/2004 en valores	66
13	Nobeza Distribuciones presupuesto de ingresos a inventarios periodo 2003/2004 en valores	67
14	Nobeza Distribuciones presupuesto de egresos de inventarios periodo 2003/2004 en valores	68
15	Nobeza Distribuciones presupuesto de inventarios periodo 2003/2004 costos promedio unitarios primer trimestre	69
16	Nobeza Distribuciones presupuesto de inventarios periodo	

Cuadro	Descripción	Página
	2003/2004 costos promedio unitarios segundo trimestre	70
17	Nobeza Distribuciones presupuesto de inventarios periodo 2003/2004 costos promedio unitarios tercer trimestre	71
18	Nobeza Distribuciones presupuesto de inventarios periodo 2003/2004 costos promedio unitarios cuarto trimestre	72
19	Nobeza Distribuciones presupuesto de inventarios periodo 2003/2004 en unidades	73
20	Nobeza Distribuciones presupuesto de inventarios ingreso en unidades periodo 2003/2004	74
21	Nobeza Distribuciones presupuesto de inventarios egreso en unidades periodo 2003/2004	74
22	Nobeza Distribuciones presupuesto de compras periodo 2003/2004 en valores y unidades	75
23	Nobeza Distribuciones programa de compras periodo 2003/2004 en valores y unidades	76
24	Nobeza Distribuciones prorratio de importaciones periodo 2003/2004 mes de julio de 2003	77
25	Nobeza Distribuciones prorratio de importaciones periodo 2003/2004 mes de octubre de 2003	79
26	Nobeza Distribuciones prorratio de importaciones periodo 2003/2004 mes de enero de 2004	81
27	Nobeza Distribuciones prorratio de importaciones periodo 2003/2004 mes de abril de 2004	83
28	Nobeza Distribuciones presupuesto de gastos de distribución periodo 2003/2004 expresado en quetzales	85
29	Nobeza Distribuciones presupuesto de gastos de administración periodo 2003/2004 expresado en quetzales	87
30	Nobeza Distribuciones presupuesto de gastos periodo 2003/2004 gastos financieros	95
31	Nobeza Distribuciones presupuesto de cuentas por cobrar periodo 2003/2004 expresado en quetzales	97
32	Nobeza Distribuciones presupuesto de cuentas por pagar	

Cuadro	Descripción	Página
	periodo 2003/2004 expresado en quetzales	98
33	Nobeza Distribuciones presupuesto de amortización de préstamos periodo 2003/2004 expresado en quetzales	99
34	Nobeza Distribuciones presupuesto de compensaciones al personal periodo 2003/2004 expresado en quetzales	100
35	Nobeza Distribuciones presupuesto de compensaciones al personal periodo 2003/2004 planilla sueldos de distribución expresado en quetzales	102
36	Nobeza Distribuciones presupuesto compensaciones al personal periodo 2003/2004 planilla bonificación incentivo de distribución expresado en quetzales	103
37	Nobeza Distribuciones presupuesto de compensaciones al personal periodo 2003/2004 expresado en quetzales	104
38	Nobeza Distribuciones presupuesto de compensaciones al personal periodo 2003/2004 planilla comisiones sobre cobros expresado en quetzales	105
39	Nobeza Distribuciones presupuesto de compensaciones al personal periodo 2003/2004 prestaciones laborales distribución expresado en quetzales	107
40	Nobeza Distribuciones presupuesto de compensaciones al personal periodo 2003/2004 planilla de sueldos administración y finanzas expresado en quetzales	109
41	Nobeza Distribuciones presupuesto de compensaciones al personal periodo 2003/2004 planilla de bonificación incentivo administración y finanzas expresado en quetzales	110
42	Nobeza Distribuciones presupuesto de compensaciones al personal periodo 2003/2004 planilla de bonificación gerencia administración y finanzas expresado en quetzales	111
43	Nobeza Distribuciones presupuesto de compensaciones al personal periodo 2003/2004 prestaciones laborales administración y finanzas expresado en quetzales	112
44	Nobeza Distribuciones presupuesto de flujo de efectivo periodo 2003/2004 expresado en quetzales	117
45	Nobeza Distribuciones presupuesto de inversiones periodo 2003/2004 expresado en quetzales	119

Cuadro	Descripción	Página
46	Nobeza Distribuciones presupuesto de pago de prestaciones periodo 2003/2004 expresado en quetzales	120
47	Nobeza Distribuciones presupuesto pago a proveedores periodo 2003/2004 expresado en quetzales	120
48	Nobeza Distribuciones estado de resultados proyectado periodo Del 01 de julio de 2003 al 30 de junio de 2004 expresado en quetzales	121
49	Nobeza Distribuciones balance general proyectado periodo al 30 de junio de 2004 expresado en quetzales	124
50	Nobeza Distribuciones punto de equilibrio proyectado periodo terminado al 30 de junio de 2004 expresado en quetzales	126
51	Nobeza Distribuciones prueba del punto de equilibrio proyectado periodo al 30 de junio de 2004 expresado en quetzales	127
52	Nobeza Distribuciones comparación de indicadores financieros periodos 2002-2003 y 2003-2004	132

INTRODUCCIÓN

Una de las principales causas del fracaso de las empresas, es la falta de planificación de sus actividades financieras, lo que se trasluce en carencia de presupuestos que puedan orientar hacia donde se desea llegar al finalizar un período.

En toda empresa es de suma importancia que se conozca como es que se van a alcanzar los objetivos trazados, con que recursos se cuenta para conseguirlos y como es que se va a controlar las operaciones necesarias para ello. Por eso es necesario que las empresas realicen su planificación financiera, ya que con esta, se puede conocer en forma anticipada, por medio del presupuesto, los resultados que se desean obtener.

El presupuesto es una herramienta de la cual se puede valer la administración para ejercer control financiero de todas sus actividades, y de definir responsabilidades a los encargados de cada una de las áreas que la componen, por lo que es necesario que se implemente el sistema presupuestario, el que precisa que la contabilidad sea confiable y que la información que genera sea oportuna y precisa.

El presente trabajo de tesis titulada “El presupuesto como herramienta de control financiero en una empresa comercializadora de cosméticos capilares”, tiene por objeto implementar en la organización en donde se realizó el estudio, el sistema presupuestario y dejar sentadas las bases para su continuación, y a la vez proporcionar material de estudio y referencia a los lectores que gusten del área financiera o que necesiten de la información que aquí se plasma.

En el capítulo I se exponen los lineamientos teóricos sobre el presupuesto, su historia, concepto, importancia, funciones y su elaboración así como las etapas que lleva; también se encuentra el control financiero,

incluyéndose conceptos, sus propósitos y objetivos. También se incluye teoría referente a la empresa comercial.

El capítulo II introduce al usuario en el estudio del sistema presupuestario, en el que se encuentran los diversos tipos y procesos de la planificación financiera.

Al llegar al capítulo III, se entra de lleno en la intimidad de la empresa donde se realizó el estudio, pues este se refiere al diagnóstico, en el que se incluye como referencia un resumen de la historia de organización, la situación actual y el que se refiere al campo financiero, en los que se ven las debilidades encontradas y algunas de la forma como se opera.

El capítulo IV, se realiza un caso práctico en el que se desarrolla un Plan táctico de utilidades de un año para la empresa distribuidora, en el que se incluyen varios presupuestos, como el de ventas, inventarios, compras, gastos, hasta llegar al Flujo de Caja, el Estado de Resultados y Balance General proyectados, finalizándose con el cálculo del punto de equilibrio.

Al finalizar el capítulo IV se incluye un resumen del presupuesto, donde se exponen los valores totales que lo conforman, así como el análisis financiero del período presupuestado y un cuadro comparativo con el del período base.

Se incluyen posteriormente a este capítulo las conclusiones a las que se llegó y las recomendaciones que se consideran convenientes.

En la última sección, aparecen los anexos en los que se realizaron cálculos y las bases de donde se obtuvieron los valores que se proponen.

CAPÍTULO I MARCO TEÓRICO

1. EL PRESUPUESTO

1.1 Historia del Presupuesto

Se podría decir que los presupuestos son tan antiguos como el hombre mismo y que por consiguiente se ha tenido presente la idea de planificar aunque al inicio se hiciera en forma empírica, como se puede ver la historia nos cuenta que los “egipcios estimaban los resultados de sus cosechas de trigo, con objeto prevenir los períodos de escasez “ (4:1-4), mientras que por su parte los romanos también lo hacían con los pueblos que conquistaban para exigirles el tributo correspondiente, sin embargo, el presupuesto como una herramienta útil de la administración para la planificación y el control, fue utilizado por primera vez en el siglo XVIII, en Inglaterra.

Con el transcurrir del tiempo el presupuesto, ha sido incorporado a las operaciones de varios países, en “1820 Francia adopta el sistema en el sector gubernamental, Estados Unidos lo acoge 1821” (3:2)

“Entre 1912 y 1925 y en especial después de la Primera Guerra Mundial el sector privado notó los beneficios que podría generar la utilización del presupuesto” (3:2); debido a un rápido crecimiento de la industria, fue evolucionando hasta que en 1928 se adoptó el costo estándar.

“En 1930 se celebró en Ginebra el Primer Simposio Internacional de Control Presupuestal, en el que se definen los principios básicos del sistema. En 1948 el Departamento de Marina de los Estados Unidos presenta el presupuesto por programa y actividad. En 1961 el Departamento de Defensa de los Estados Unidos trabaja con un sistema de planeación por programas y presupuestos. En 1965 el gobierno de los Estados Unidos crea el Departamento de Presupuesto.” (3:2)

“Peter Pyhrr dio a conocer un método basado en el presupuesto base cero” (4:1) el que en 1970 “en la Texas Instrument perfeccionó” (3:2), y que se puede definir como “una metodología de planeación y presupuestación para reevaluar cada año todos los ingresos y gastos de la entidad” (4:2), que lo incorpore en sus controles, siendo construido sobre las premisas de que cada “actividad del presupuesto debe estar plenamente justificada” (28:46), y “sujeta a análisis costo-beneficio” (20:25), siendo definido este presupuesto base cero como un “método que busca evaluar la factibilidad de una operación a través de los ingresos y costos.” (8:55).

1.2 Concepto de Presupuesto

El presupuesto tiene muchas definiciones por lo que se estima conveniente incluir algunas de ellas:

- a) El presupuesto es “un enfoque sistemático y formalizado para el desempeño de fases importantes de las funciones administrativas de planificación y control” (25:1).
- b) El presupuesto es la “estimación programada, de manera sistemática, de las condiciones de operación y de los resultados a obtener por un organismo en un período dado” (3:9).
- c) En base a los conceptos anteriores, se deduce que el presupuesto es un estado financiero proyectado para poder expresar en términos monetarios los planes administrativos, el que puede estar integrado por presupuestos específicos.

1.3 Importancia del Presupuesto

Según la historia del presupuesto, este ha tenido importancia relevante en los países industrializados, en los que ha llegado a ser una herramienta indispensable en el ámbito gubernamental y empresarial, pues ha sido adaptado con éxito en la planificación de sus actividades.

El presupuesto es una herramienta útil que contribuye al éxito de las empresas, ya que en él se plasman las expectativas de la gerencia y de los accionistas con relación al control del rendimiento sobre su inversión, tomando en consideración que este “coadyuva a la solución de los problemas en forma anticipada, previene riesgos y contingencias que pueden generar pérdidas y riesgos innecesarios” (21:17), sin embargo, no todas las empresas lo manejan.

Las corazonadas o la inercia, pueden contribuir a que una empresa mantenga sus operaciones, empero es una forma empírica de manejarse

Las actividades de compra y venta que llevan a cabo las personas individuales son la parte más pequeña de las transacciones que en el mercado se dan a diario, y desde este nivel debe iniciarse la presupuestación, pues cada ente que genera ingresos, debe planificar sus egresos con la finalidad de no endeudarse.

1.4 Funciones del Presupuesto

Para que el presupuesto obtenga su mejor función como herramienta de planificación y control financiero, debe relacionarse con los fundamentos de la administración y tomar en cuenta los siguientes postulados:

- Desarrollo de la aplicación de los objetivos generales y de largo alcance de la empresa.

“La planeación y el control, como funciones de la gestión administrativa, son rasgos esenciales en la elaboración del presupuesto. Además la organización, la coordinación y la dirección permiten asignar recursos y poner en marcha los planes con el fin de alcanzar los objetivos” (3:14), (ver gráfica 1 en página 5)

- La especificación de las metas de la organización.

Sin presupuesto la dirección de una empresa no sabría a donde dirigirse y no tendría a su disposición la información necesaria para cumplir con las metas establecidas, además puede incurrir en una administración errónea de los recursos económicos

- El desarrollo en términos generales, de un plan estratégico de largo alcance.

Por lo general el proceso presupuestario no es estático, es dinámico, cíclico y acorde con las circunstancias del entorno, medio donde se establece las bases para el desarrollo de un plan sostenido a lo largo para varios períodos, en los que la empresa pueda conocer su crecimiento y necesidad de recursos para alcanzarlo.

- También es un plan táctico de operaciones de corto plazo, detallando las responsabilidades asignadas:

El control presupuestario es el instrumento para mantener el plan de operaciones dentro de los límites establecidos, y de esa forma expresar y confrontar las responsabilidades de todos los involucrados.

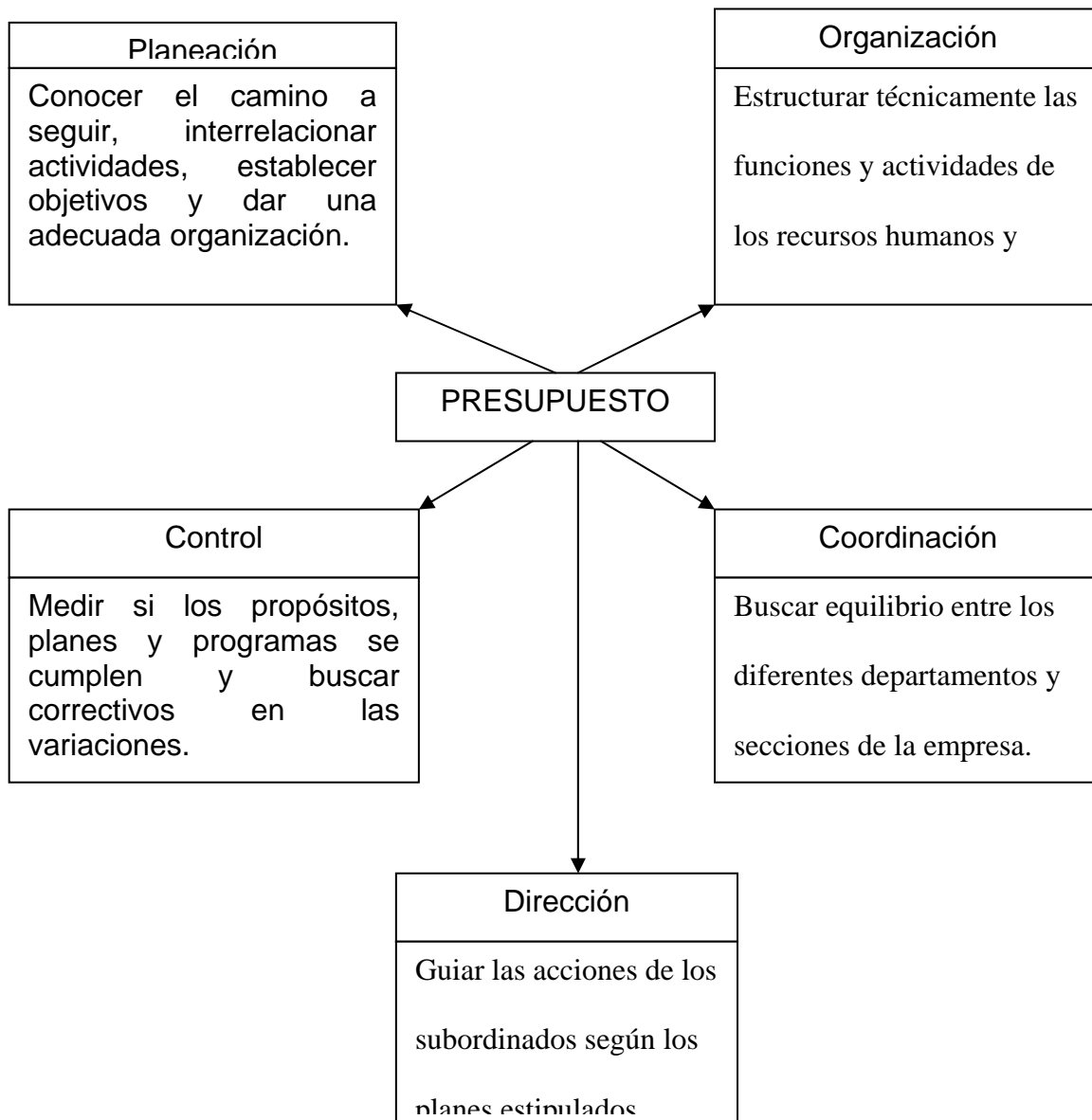
- Desarrollo de procedimientos de seguimiento

Es necesario que se dé seguimiento al desarrollo del control presupuestario y al sistema de presupuestos como tal, con la finalidad de alcanzar los objetivos que se ha propuesto la dirección y no dejar que las desviaciones se salgan del alcance de la administración de la empresa.

- Determinación de los gastos

En el presupuesto, se incluye en forma específica el monto de los gastos de distribución, administración y financieros que puede soportar la empresa con sus ingresos.

GRÁFICA 1
EL PRESUPUESTO Y LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS



FUENTE: Burbano Ruiz, Jorge. E. Presupuestos, Enfoque Moderno de planeación de control y recursos. Colombia. Editorial McGraw-Hill Interamericana. 1997. p 14.

1.5 Etapas del Presupuesto

Bien sea que una empresa tenga implantado el sistema de presupuestos o que lo desee implementar, debe considerar las siguientes etapas para su elaboración:

1.5.1 Pronóstico:

Es una declaración y/o apreciación cuantificada de futuras condiciones que rodean a una situación o materia en particular basada en uno o más supuestos explícitos, debiéndolos manifestar siempre.

Un pronóstico es únicamente un insumo clave para el desarrollo de la planeación financiera de una empresa y se convierte en plan, cuando la administración ha tomado en consideración su propio juicio, las estrategias planificadas, los recursos comprometidos y el acuerdo para respaldarlo.

1.5.2 Elaboración del presupuesto:

Se procede a darle valor monetario a cada uno de los planes aprobados por la Asamblea de Accionistas o la Gerencia General, y que conforman el presupuesto.

En esta etapa se debe observar las siguientes consideraciones:

- a) En las ventas el valor debe estar acorde a las perspectivas de los volúmenes a comercializar y a los precios determinados.

Para la elaboración del presupuesto de ventas existen varios métodos, como el económico-administrativo desarrollado por Rautestrauch, el que “partiendo de la venta de un período contable inmediato anterior o el vigente, la actualiza y ajusta por medio de factores específicos de ajuste y de influencia desde los puntos de vista económico y administrativo” (26:52).

Para la utilización de este método se aplica la fórmula siguiente:

$$V = Va + (+a +- c +- g).E.A.$$

De donde:

V = Ventas a estimar

Va = Ventas del período anterior o del año que termina

- a = Factores de Ajuste
- c = Factores de Cambio
- g = Corrientes de crecimiento
- E = Factores económicos generales
- A = influencia administrativa

Se parte de la información sobre ventas de períodos anteriores y se le suma o resta, según sea el caso, el valor resultante de la multiplicación del coeficiente indicado en la planeación por la base que se tiene del movimiento histórico.

- b) Con base a las unidades previstas en las ventas, se calculan las compras en términos cuantitativos y monetarios.
- c) Con base al requerimiento de personal, se debe preparar el presupuesto de nóminas y demás compensaciones a los trabajadores.
- d) Cuando existen proyectos de inversión especial, se les debe dar un tratamiento acorde a la cuantificación de los recursos necesarios, y si así fuera el caso, acompañar los estudios de prefactibilidad y factibilidad.
- e) Compilación de la información de la operación normal para la determinación de los gastos a presupuestar.
- f) El presupuesto consolidado se debe enviar a la Gerencia para su aprobación, adjuntándole los comentarios y recomendaciones pertinentes.

Cuando se está en la elaboración del presupuesto, se deben observar los enunciados que se enumeran a continuación:

a) **El Plan sustantivo:**

Este lo forman los objetivos generales de la empresa, las estrategias, los planes específicos y los programas que la entidad tenga en marcha,

debiendo contener el compromiso de la administración del cumplimiento de los objetivos y planes, tanto a corto como a largo plazo.

Por lo anterior, el plan sustantivo forma parte importante del presupuesto, ya que se considera el apartado narrativo del mismo pues en él se plasman los lineamientos, políticas e instrucciones necesarias para el desarrollo y ejecución del plan financiero, lo que es la comunicación a los niveles medios y bajos de la organización.

b) El Plan financiero:

En este se cuantifican los resultados obtenidos al implantar los objetivos, estrategias, planes y políticas, traducidos a valores monetarios y unidades de medida, según proceda, en cada uno de los períodos planificados.

El presupuesto como parte del plan financiero de una empresa, debe ser aprobado por la Asamblea General de Accionistas, para que sea de aplicación general.

c) Presupuesto flexible o variable de gastos:

Este presupuesto normalmente se relaciona con la división de los gastos fijos y variables, siendo que estos pueden fluctuar sobre bases fijas, según los diferentes niveles de producción. Se refiere a “todos los gastos que se incurren debido: a) al transcurso del tiempo, b) a la producción o actividad productiva o c) a una combinación de tiempo y producción o actividad. Puede darse una formulación matemática mediante la cual puedan calcularse los planes para la planificación y el control de los mismos” (28:364). Se apoyan fundamentalmente en el concepto de variabilidad de los gastos, lo que comprende el efecto que tienen sobre los mismos, el transcurso del tiempo y la actividad productiva.

Se elaboran para diferentes niveles de actividad y pueden adaptarse a las circunstancias que surjan en cualquier momento, su aplicación se puede dar en los costos, gastos indirectos de fabricación, administrativos y ventas, debiendo establecer mínimos y máximos, teniendo el cuidado de actualizarlos periódicamente durante el tiempo en el cual van a estar en vigor.

d) Tipos de planes:

Dentro del presupuesto existen dos tipos de planes: a) El estratégico, que es el que se proyecta a largo plazo y “se concentra en los objetivos de la empresa y sus estrategias globales; afecta a todas las funciones de la administración; entraña consecuencias de alcance general y de largo plazo” (28:11), y b) el táctico que por lo general se formula a corto plazo (un año) y “afina los objetivos de la empresa para desarrollar programas, políticas y expectativas de desempeño; implica tiempos entre el mediano y el corto plazo, se concentran en niveles de autoridad y responsabilidad asignadas; proporciona información sobre el presupuesto para efectos de los informes del desempeño” (28:11).

En la gráfica 2 que se encuentra en la página 14, se establece el camino a seguir en la elaboración de un presupuesto

1.5.3 Ejecución:

Ocurre cuando se pone en marcha el presupuesto, los planes aprobados por la dirección general cobran vigencia y la administración lleva a cabo todas aquellas actividades que han sido previamente planificadas y que deben ser motivo de supervisión constante, para determinar si se han logrado alcanzar las metas propuestas o cual es la situación en torno a ellas.

Es importante que el presupuesto aprobado sea comunicado a todas aquellas personas que intervienen en su ejecución para establecer sus niveles de responsabilidad, ya que es aquí donde los encargados de cada

área deben poner todo su interés para alcanzar sus objetivos incluidos en el mismo plan.

1.5.4 Control:

Consiste en verificar si se están cumpliendo con los objetivos fijados con anticipación en la planificación por medio de una serie de actividades encaminadas a la observancia y vigilancia del ejercicio presupuestario. Este es un termómetro que permite medir el comportamiento real de las acciones financieras planificadas y como marcha la empresa con relación a ellas.

Las actividades de mayor importancia a realizarse en esta etapa son:

- a) Preparar informes de la ejecución parcial y acumulada que incorporen comparaciones numéricas y porcentuales de lo real y lo presupuestado para establecer el cumplimiento de los planes y objetivos.
- b) Determinar las desviaciones en el presupuesto para analizarlas, detectar sus causas para proponer correcciones.

1.5.5 Evaluación

“Al culminar el período de presupuestación se prepara un informe crítico de los resultados obtenidos que contendrá no sólo las variaciones sino el comportamiento de todas y cada una de las funciones y actividades empresariales”. (3:47)

Al finalizar el ciclo para el cual se ha elaborado el presupuesto, es necesario que se haga una evaluación general de los errores de cálculo o estimación que pudieron cometerse en las etapas iniciales por parte de los encargados de su desarrollo y que permitieron se originaran las variaciones que se presentaron durante el período, para no volver a incurrir en ellos, así como también reconocer el éxito que se haya obtenido al alcanzar las metas y cumplir con los objetivos propuestos, con la finalidad de incentivar a los encargados a continuar con el planeamiento materializado en los presupuestos.

2. HERRAMIENTA

Como herramienta se entiende que es un “instrumento o conjunto de instrumentos”, (7:677) definiéndose el instrumento como todo “aquello que se emplea para alcanzar un resultado” (7:721) .

Buscándose un punto de excelencia para que la Gerencia pueda conocer en forma continua el desarrollo de las operaciones de la empresa, es necesario que se emplee algún tipo de modelo que sirva de herramienta para llevar a cabo la labor pronosticada, por lo que se concluye que el presupuesto es la vía por la cual se pueden alcanzar los objetivos previstos.

El presupuesto como herramienta control, proporciona los medios para analizar las operaciones de una organización.

3. CONTROL FINANCIERO

Tal como se expuso en el apartado del presupuesto, también aquí se procede a exponer algunas definiciones con la finalidad de que el lector comprenda en mejor forma el contenido de este tema.

3.1 Concepto de Control Financiero

En este sentido se puede definir de la forma siguiente:

- a) “comparar lo planeado con lo ejecutado. Incluye instaurar los mecanismos a emplear en el monitoreo, conocer los factores que explican las desviaciones y formular acciones correctivas que retroalimentan al planteamiento.” (3:32).
- b) Es un examen que se realiza con la finalidad de establecer si los estados financieros de una entidad reflejan razonablemente los resultados de sus operaciones y si dentro de las transacciones que los originaron se observaron y cumplieron con las normas descritas en el presupuesto para establecer y explicar las variaciones resultantes.

Por lo anterior, se concluye que este tipo de control comprende: a) las actividades subyacentes que generalmente deben llevarse a cabo para lograr el máximo provecho de la planificación, b) el sistema contable que se utilizará para su medición, c) los criterios de evaluación y d) las decisiones que se deben tomar para actuar eficientemente con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos, partiendo de los recursos con que disponga.

Este es un elemento importante de la planeación ya que proporciona los elementos de juicio necesarios para poder hacer la evaluación del efecto de las decisiones tomadas, analizar el comportamiento actual y planificar las acciones que se llevarán a cabo en el futuro.

- Para que el control financiero sea eficiente, existen varios aspectos como la observación directa, la comunicación, ya sea verbal o escrita, las políticas y procedimientos, los reportes de resultados obtenidos y la evaluación del desempeño en cada uno de los departamentos de la organización, ya que estos permiten conocer los efectos que puedan tener las desviaciones que ocurren, así como las tendencias que presenten los resultados y las estructuras financieras de la empresa.

3.2 Propósitos y Objetivos del Control Financiero

Dentro de los propósitos del control financiero, destaca el hecho de la razonabilidad de la consecución de los objetivos, las metas y el cumplimiento de las normas de la organización, por eso es que cuando se ejerce el control dentro de una empresa, es necesario que se establezcan procedimientos para conocer en forma inmediata el éxito o el fracaso de lo planificado, para que cuando el caso lo amerite, se agilice la acción correctiva.

Los objetivos del control financiero básicamente son:

- Emitir un dictamen u opinión sobre la razonabilidad del contenido y presentación de los estados financieros en conjunto emitidos por una empresa, relacionándolos con los presupuestos vigentes.
- Formular recomendaciones para mejorar los controles internos, los procedimientos, los sistemas de orden financiero o cualquier otro aspecto de la entidad, para obtener una mayor eficiencia en la gestión financiera y administrativa.
- Velar por el cumplimiento de las disposiciones y normativas que se apliquen a la entidad y a su presupuesto.

3.3 Importancia del Control Financiero

Dentro de esta importancia se encuentra el mantener el plan de operaciones dentro de los límites razonables, comparando los resultados reales frente a los presupuestados. Para el desarrollo de las actividades y el crecimiento que pueda tener la empresa, es indispensable reconocer que esta importancia tiene un grado alto, que depende de la magnitud de la empresa, de los recursos con que cuente y la etapa de evolución en que se encuentre.

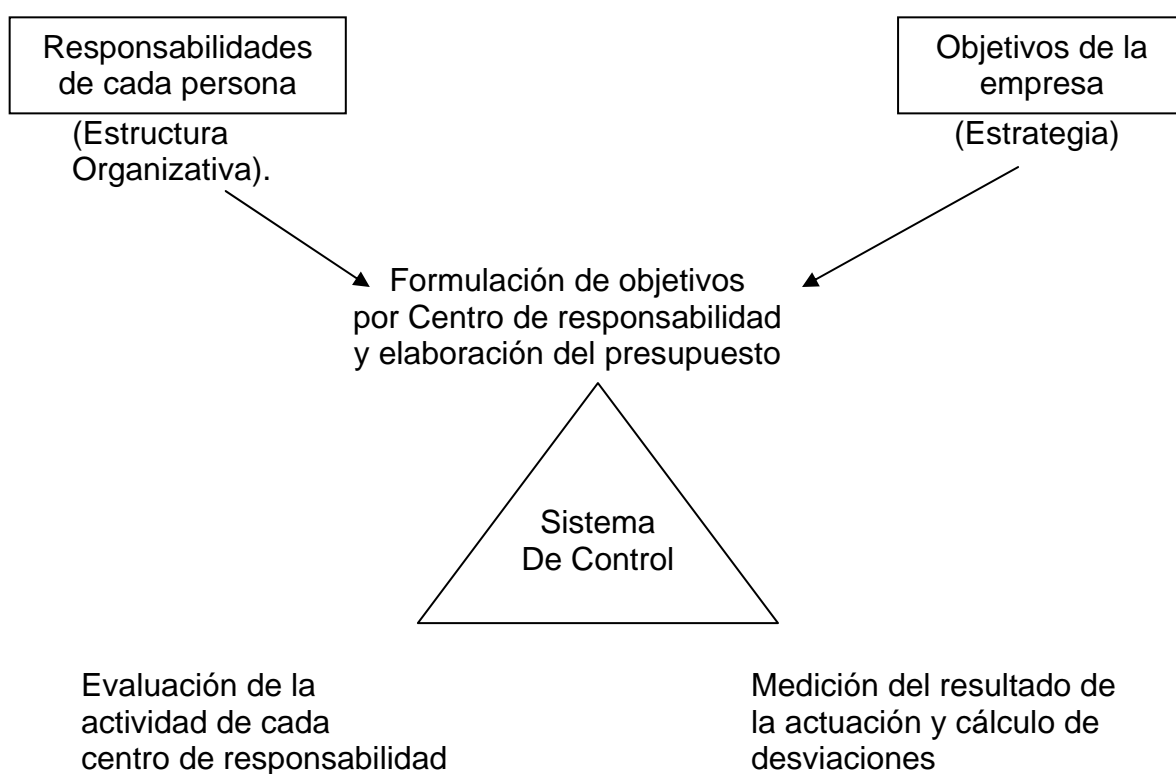
Se puede enmarcar de la forma siguiente:

- a) Los presupuestos debieran intervenir en todo el devenir de las operaciones de una empresa, desde su planeación hasta la consumación de las mismas, sirviendo como rasero, para medirlas a sí mismas y la meta que se desea alcanzar.
- b) Definición de las políticas a seguir.
- c) Brinda cierta facilidad en la toma de decisiones, las que se estarían basando en conclusiones definidas y razonadas.
- d) Logra perfeccionar los sistemas y procedimientos de la organización.
- e) Ser un medio de ayuda a la Gerencia para detectar áreas en dificultad.

- f) Por medio de la comparación de los datos presupuestados con los reales, brinda la facilidad en la toma de decisiones correspondiente.
- g) Ayuda a delinear el futuro de la entidad.

En la gráfica 2 se observa como el control financiero en su aplicación lleva a las evaluaciones respectivas para realizar la calificación de responsabilidades y resultados.

GRÁFICA 2
SISTEMA DE CONTROL FINANCIERO



Fuente: Amat I Salas, Joan M. Control Presupuestario. 3ª edición. Estados Unidos de Norte América. Addison-Wesley Iberoamericana, S, A, 1996. p. 24.

En la gráfica se aprecia como el plan sustantivo también se aplica en el control presupuestario al formularse los objetivos para la aplicación de la estrategias., el sistema de control debe evaluar el cumplimiento de dichos objetivos para verificar que la Administración esté guiando a la organización hacia las metas propuestas.

4. LA EMPRESA COMERCIAL

4.1 Concepto

Empresa puede ser cualquier tipo de negocio, corporación o sociedad, siendo definida como “la organización económica establecida dentro de una comunidad que produce e intercambia bienes y servicios con el fin de lucro por medio del cual combina adecuadamente los recursos humanos, materiales y técnicos con los que cuenta.” (10:2)

Existen empresas industriales y otras que son eminentemente comerciales, por lo que aquí se considera prudente indicar que las empresas comerciales no producen o fabrican un bien, lo compran para revenderlo.

Por lo anterior se deduce que empresa comercial es toda aquella entidad que de manera coordinada conjuga los recursos físicos y los financieros con la finalidad de ofrecer al consumidor bienes o servicios que satisfagan sus necesidades, con la finalidad de producir ganancias.

Ahora bien, dada la forma de operación se puede segregar a las empresas distribuidoras, las que se entienden como toda aquella actividad realizada por personas o grupos de personas con la finalidad de obtener lucro básicamente por medio de la distribución de productos que son fabricados por otra empresa.

Ahora bien, el concepto legal de empresa comercial dice que es “el conjunto de trabajo, de elementos materiales y de valores incorpóreos coordinados, para ofrecer al público, con propósito de lucro y de manera sistemática bienes o servicios”. (13:117)

4.2 Tipos de organización

En nuestra legislación se contempla que las empresas pueden tener varias formas de organización; de tal manera que pueden ser de propiedad de persona individual o jurídica.

El Código de Comercio, como Ley reguladora de las sociedades mercantiles, permite los siguientes tipos de organización:

- a) Sociedad Colectiva: “es la que existe bajo una razón social y en la cual todos los socios responden de modo subsidiario, ilimitado y solidariamente, de las obligaciones sociales”. (13:17)
- b) Sociedad de Responsabilidad Limitada: “es la compuesta por varios socios que sólo están obligados al pago de sus aportaciones. Por obligaciones sociales responde únicamente el patrimonio de la sociedad, y en su caso, la suma que a más de las aportaciones convenga la escritura social”. (13:20)
- c) Sociedad en Comandita: “es la compuesta por uno o varios socios comanditarios que responden en forma subsidiaria, ilimitada y solidaria de las obligaciones sociales; y por uno o varios socios comanditarios que tienen responsabilidad limitada al monto de su aportación”. (13:19)
- d) Sociedad Anónima: es la que tiene “el capital dividido y representado por acciones. La responsabilidad de cada accionista está limitada al pago de las acciones que hubiere suscrito”. (13:21)

5. COSMÉTICOS CAPILARES

5.1 Su uso

Los cosméticos capilares son productos fabricados para el tratamiento del cabello. Dentro de estos se puede citar a los tintes, que son productos para darles distintos tonos de color al pelo, según el gusto de cada persona, los decolorantes que se usan para quitar todo pigmento de color hasta dejar blanco el cabello.

Existen tratamientos para fortalecer el crecimiento o para evitar la caída del cabello, también los hay para evitar la caspa y contra el cabello grasoso. Dentro de otros productos se puede citar los peróxidos, los desenredantes, los alisadores y los permanentes rizadores, los fijadores y espumas brillantes.

Las presentaciones de estos productos son diversas, por ejemplo tubos, frascos, tarros, ampollitas. Su contenido se ofrece en crema, pasta, líquido, spray y shampoo.

5.2 Su comercialización

La forma de comercialización de los cosméticos capilares, se da por medio de diversos canales de distribución como supermercados, salones de belleza, abarroterías y de manera más personalizada en las tiendas de los mercados cantonales.

CAPÍTULO II SISTEMA PRESUPUESTARIO

1. Planeación financiera

“Es un aspecto fundamental de la planeación estratégica, ya que todos los aspectos de la actividad de las empresas se reflejan en sus resultados y en su estructura financiera” (26:125) debiendo cuantificar los resultados financieros de implantar los objetivos, las estrategias planificadas, las políticas y los planes de la alta dirección

Las decisiones tomadas por la Gerencia y los factores externos que se encuentran fuera de control de la empresa, pueden producir algunos efectos dentro de las operaciones de la organización, por lo que se hace necesario elaborar modelos financieros que permitan plantear y hacer una evaluación primaria de las diversas opciones estratégicas que se han tomado para aprovechar dichos factores en bien de la entidad.

Para lo anterior es necesario proyectar cifras que permitan observar su evolución en el futuro, lo cual permite evaluar el desempeño de la empresa ante diversos contextos que puedan darse y supuestos de toma de decisiones gerenciales ante los mismos.

Es necesario calcular el posible comportamiento futuro de la empresa, pronosticando la evolución de cada una de las cifras e indicadores que se determinen para las acciones económico-financieras que se realicen, por que “es conveniente hacer primero una proyección con los datos que se consideran más probables, lo cual corresponde a lo que, generalmente, se llama escenario base”. (26:136)

Posteriormente a dicha proyección se hacen corridas adicionales, modificando ciertos supuestos, para evaluar el efecto de posibles desviaciones que corresponden a escenarios optimistas y pesimistas, lo que

define la sensibilidad de la empresa a las variables críticas que determinan su desempeño

Dentro de la planificación tal como se aprecia en la gráfica 5, se han distinguido tres tipos:

- a) La planeación estratégica: se refiere al largo plazo y define el producto y el mercado a los que la empresa se orienta, así como los recursos que utilizará para conseguir sus fines.
- b) La planificación presupuestaria: que “está orientada al corto plazo (plazo inferior a un año) e intenta asegurar que la empresa en su conjunto y en particular cada uno de los diferentes departamentos logre sus objetivos con eficiencia y eficacia”. (1:33)
- c) La planificación operativa: que se refiere “al día a día e intenta asegurar que las tareas específicas que se deben realizar en cada puesto de trabajo sean realizadas con eficacia y eficiencia”. (1:33)

Cabe mencionar también, que dentro de la planificación financiera se distinguen cuatro niveles de formalización:

- a) La planificación intuitiva o parcialmente formalizada, que no se refleja en las operaciones contables.
- b) La planificación presupuestaria de la cuenta de resultados que no utiliza técnicas analíticas, pero obtiene un resultado global.
- c) La planificación presupuestaria con costos estándar por productos y por centros de costo.
- d) La planificación financiera a largo plazo que se relaciona con la planificación presupuestaria por productos y por centros de costo.

2. Bases para la continuidad de la planificación presupuestaria

La planificación presupuestaria está orientada al corto plazo, sin embargo, el proceso del presupuesto es dinámico y no debe concluir con un período, si no que al contrario, su continuidad debe mantenerse para que la empresa que lo instaura, no pierda los beneficios que se obtienen con su implementación.

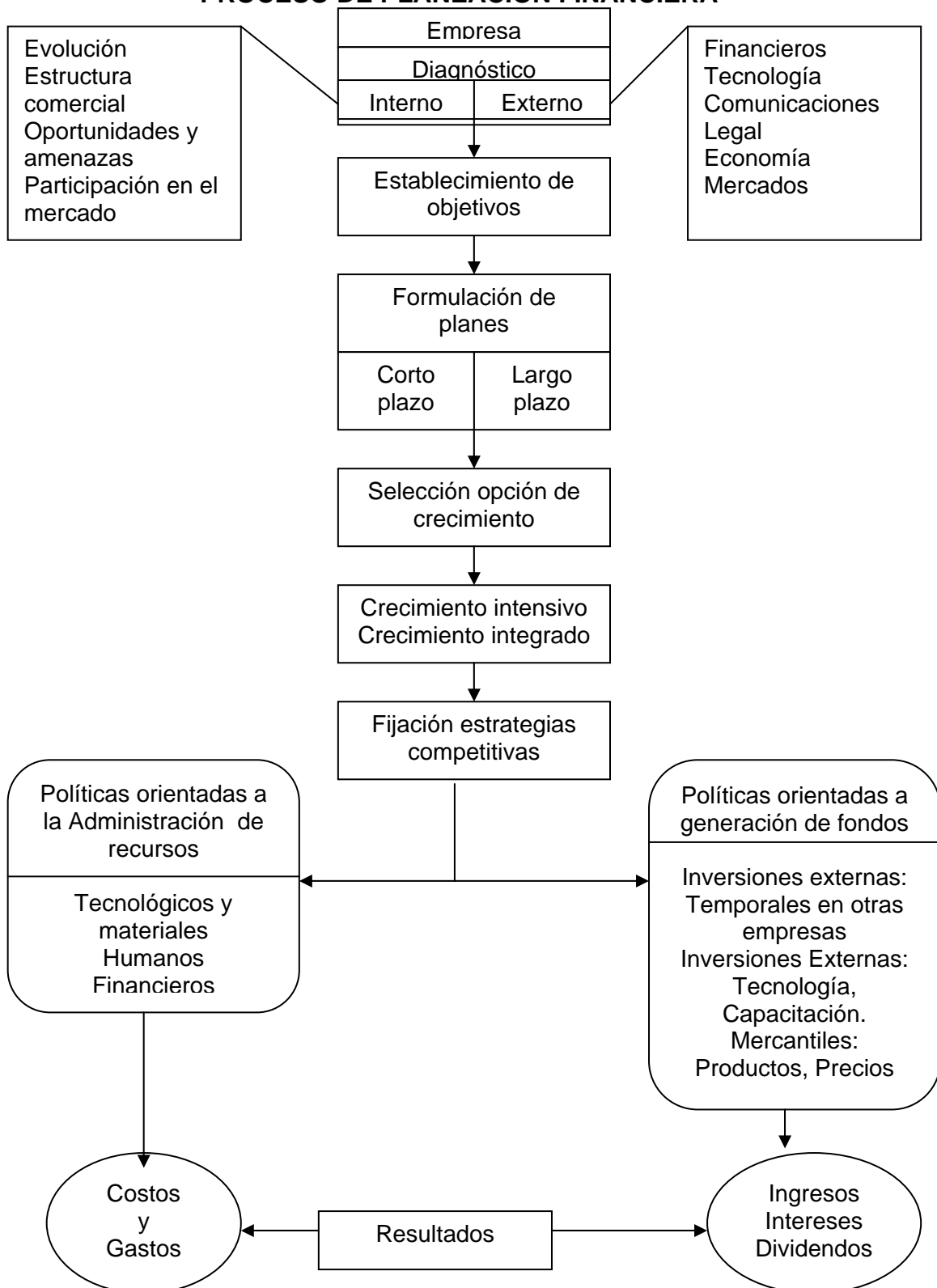
La planificación que la entidad realice en este sentido, debería ser estratégica de la que se puede decir que “está encuadrada en el largo plazo y se refiere tanto a la definición del producto y del mercado al que se quiere orientar la empresa, como a los recursos productivos que pretende utilizar para lograr sus fines” (1:33), la que debe ajustarse en forma anual para que los objetivos que se plantean en la misma, sean alcanzados.

A pesar que el proceso presupuestario es anual, su proyección debe abarcar más allá de un solo año, para que a largo plazo se tenga de forma continua cuantificados en términos financieros, los objetivos estratégicos para cada una de las áreas que tiene la entidad; con ello se logrará que el presupuesto sea permanente dentro de la empresa y no se permitirá que por ningún motivo se pierda con el correr del tiempo el proceso presupuestario.

La necesidad de adelantarse a los cambios del entorno para mantener y mejorar la competitividad empresarial, debe ser preocupación principal de la administración de la empresa; por lo que estando el presupuesto realizado, se debe continuar con la actividad para el futuro, teniendo la experiencia del proceso presupuestario, la información necesaria y los formatos correspondientes. Recordando finalmente que el “desempeño económico y financiero de los negocios depende principalmente de las decisiones que tome la dirección en relación con los productos y mercado” (23:126).

En la gráfica 3 que se encuentra en la siguiente página se observa los pasos a seguir en la planificación financiera.

GRÁFICA 3
PROCESO DE PLANEACIÓN FINANCIERA



Fuente: López Aguilar, Yuri Estuardo. El presupuesto de efectivo en una empresa fabricante de vasos y envases de vidrio. 2000. p.34.

CAPÍTULO III DIAGNÓSTICO

1. Generalidades

1.1 Resumen Histórico de la empresa

En el caso de la empresa sujeta a este estudio, fue fundada en 1991 con la figura legal de Sociedad Anónima, iniciando sus operaciones como operadora de un salón de belleza.

La distribuidora de cosméticos capilares fue creada en 1994, con la comercialización de los productos capilares marca Wella, la que tuvo a su cargo hasta el mes de mayo de 1998 ya que posteriormente se firmó un contrato con la empresa Revlon Consumer Products Corporation, como representante exclusivo para Guatemala de la marca Revlon en la línea de cosméticos capilares, productos que ya eran conocidos en el país por ser distribuidos anteriormente por otra casa comercial.

El cambio de distribución de marca, se debió a que la empresa propietaria de la marca Wella autorizó a una empresa ubicada en el Salvador a que fabricara los productos y los comercializara en Guatemala, por lo que la competencia en la venta de los mismos se volvió desigual, ya que el producto elaborado en el Salvador por ser de origen centroamericano no pagaba los impuestos de internación, mientras que Nobeza Distribuciones, sus importaciones las realizaba fuera del área centroamericana, lo que repercutió en diferencia de precios.

Otro aspecto es que dicha marca (Wella) se encontraba en su etapa de madurez frente a una competencia bastante fuerte de marcas y productos nuevos en el mercado, lo cual se estimaba con baja rentabilidad para la organización.

Para ese entonces, la marca Revlon vendía básicamente tintes para el cabello a nivel de supermercados, siendo idea de la empresa, cambiar el

segmento de mercado a quien estaba dirigido para comercializarlo únicamente a nivel de salones de belleza y algunos distribuidores específicos.

El introducir la marca Revlon en los salones de belleza, no fue fácil por el posicionamiento que ya tenía la marca Wella en los mismos, sin embargo, aprovechando el renombre a nivel mundial de la marca Revlon se pudo llevar a cabo la introducción de los productos en dichos salones de belleza.

Con relación a sus actividades la empresa nunca ha proyectado sus ventas por tipo de producto, zona o vendedor y siendo los tintes para el cabello artículos de mucha demanda, el mayor porcentaje de ventas corresponde a estos.

Las oficinas centrales de la empresa se encuentran ubicadas en la Ciudad de Guatemala y distribuye los productos en el ámbito nacional por medio de su fuerza de ventas.

2. Diagnóstico de la situación actual

Según las definiciones del presupuesto expuestas con anterioridad, la empresa Nobeza distribuciones estaba fuera de concepto, por falta de planificación y estimación de sus operaciones económico financieras, y de esa manera, no se puede determinar los flujos de efectivo ni los resultados que pudiera esperar.

Dentro de las responsabilidades de la Gerencia General de la empresa, se encuentra la toma de decisiones para llevar adelante la entidad, alcanzar los objetivos propuestos, y poder ubicar a la empresa, en el liderazgo del negocio; sus decisiones abarcan todos los campos de acción de la empresa, incluyendo de manera principal los productos que distribuye, las políticas de precios y descuentos y la óptima utilización de los recursos financieros con que cuenta.

La empresa en la actualidad, está pasando por una época difícil, derivada de su falta de planificación, ya que las decisiones que se toman no tienen bases sustentables, pues son tomadas sobre la marcha sin haber previsto con anticipación las dificultades que podrían presentarse.

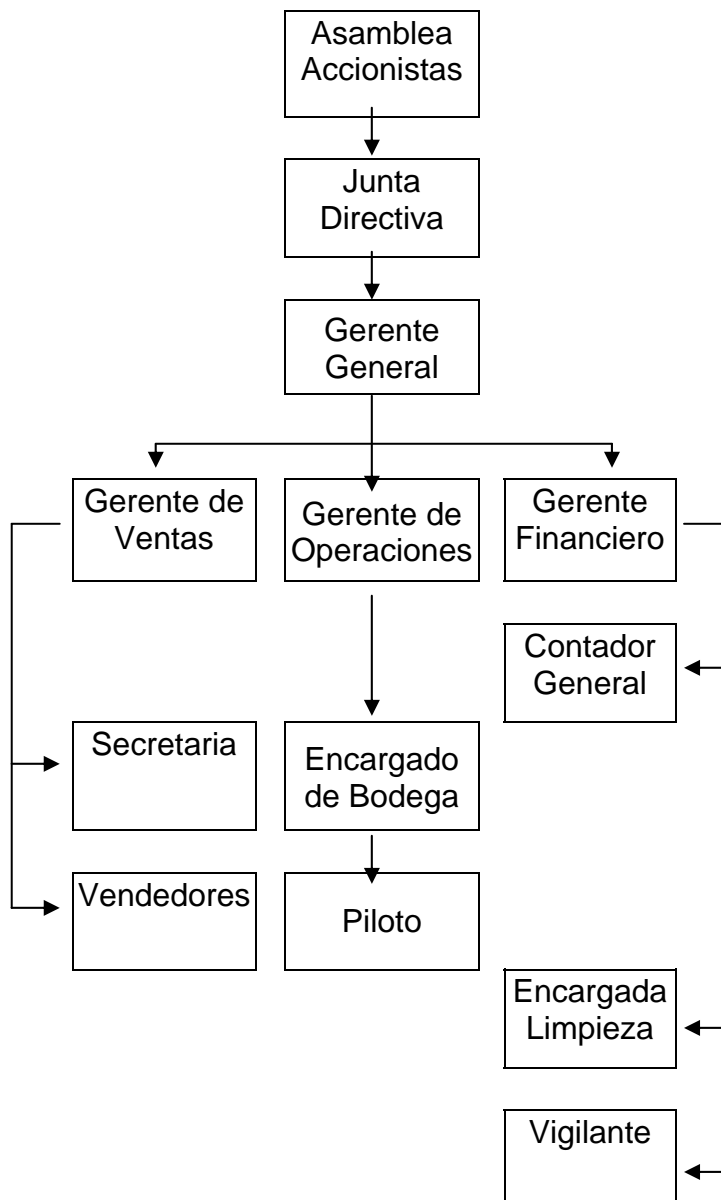
Nobeza Distribuciones, nunca estructuró su presupuesto, por lo que su supervivencia y éxito comercial, estuvieron en peligro al no adaptarse a su entorno financiero por no contar con la ayuda de esta herramienta de control para conocer el rumbo tomado por la organización.

Esta empresa es eminentemente comercial, siendo sus principales proveedores industrias extranjeras (fábricas de la marca Revlon de México y España), quienes dentro de sus políticas de manejo de sus inventarios tienen procedimientos que hacen que cada pedido que se realiza, tarde un promedio de tres meses para ser despachado, siendo enviado por la vía terrestre cuando proviene de México y por la vía marítima cuando el origen es de España.

La estructura de la empresa se plasma en el organigrama que aparece en la siguiente hoja.

El total de vendedores que la empresa cuenta en la actualidad, es de diez, los que cubren el territorio en el que la Distribuidora surte sus productos. Los otros puestos que aparecen en el organigrama, tienen una plaza cada uno.

GRÁFICA 4
ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA



Fuente: elaboración propia

3. Diagnóstico financiero

Para elaborar el presente diagnóstico, se realizó un análisis de la documentación del movimiento contable de la empresa y de los resultados de los dos últimos períodos, Para el efecto, se sostuvieron entrevistas con las distintas Gerencias de la compañía para conocer sus impresiones sobre el motivo del descenso en las utilidades durante los últimos períodos.

Las respuestas obtenidas de las Gerencias describen la problemática que presenta la empresa siendo en resumen, la siguiente:

3.1 Planeación del presupuesto:

a) Ventas:

- El principal problema que se ha presentado es que existen deficiencias en la administración del área de finanzas de la empresa “Nobeza Distribuciones” por no tener control presupuestario de sus operaciones, lo que conlleva a no poder controlar el rendimiento ya que no cuenta con un pronóstico de ventas, lo que implica que no se tenga idea de los resultados a obtener, debido a la inexistencia de planes operativos y presupuestarios, provocando que los recursos humanos, económicos y materiales sean utilizados ineficientemente.

En el período anterior que servirá de base para la estructuración del presupuesto, las ventas totales fueron de Q.2,291,736, las que se integraron de la forma siguiente:

Tintes revlonissimo	Q.1,364,607
Equave Two Phase 250 ml.	Q. 461,171
Tintes Lovely Color Crème	Q. 214,882
Equave Two Phase 500 ml.	Q. 251,076

- Esa falta de planes financieros impide que exista una coordinación y control de las acciones de la empresa, básicas para lograr los objetivos.
- A todos los clientes se le da un tratamiento igual, sin tomar en cuenta aspectos como montos de compra, antigüedad, puntualidad en los pagos, conocimiento y dominio de los productos.

- Para efectos de control de los vendedores y de los clientes, así como un ordenamiento de los despachos de productos, el territorio que cubre la empresa, se ha dividido en las rutas siguientes:

TABLA 1
NOBEZA DISTRIBUCIONES
RUTAS ESTABLECIDAS Y TERRITORIO QUE CUBREN

RUTA	SECTOR	TERRITORIO QUE CUBRE
1	Norte	Alta Verapaz, Baja Verapaz, Izabal y Petén
2	Oriente	Zacapa y Chiquimula
3	Oriente Chico	Jalapa, Jutiapa, norte de Santa Rosa y El Progreso
4	Costa Grande	Suchitepequez, Retalhuleu, Coatepeque y Malacatán
5	Occidente	Altiplano de Quetzaltenango y San Marcos, y Huehuetenango
6	Costa Chica	Escuintla y sur de Santa Rosa
7	Guatemala	Zonas 1, 3, 8, Villa Nueva y Amatitlán
8	Guatemala	Zonas 5, 6, 15, 16 y 17
9	Centro Occidente	Sacatepequez , Chimaltenango y Sololá
10	Guatemala	Zonas 2, 4, 9 y 10
11	Guatemala	Zonas 7, 11, 13 y 14
12	Guatemala	Zonas 12, 18, 19, 21 y Mixto
20	Guatemala	Empresa afiliada a la Distribuidora

Fuente: Elaboración propia en base a información proporcionada en la empresa.

Cabe mencionar que el salto entre las rutas 12 a 20 se debe a políticas de la empresa, para dejar espacio dentro de las información de los clientes y la empresa afiliada por la misma relación que existe entre las dos organizaciones.

- Como una diversificación en los productos a distribuir, se decidió incluir los tintes Lovely, que fabrica la misma casa proveedora de los otros productos que se venden, los cuales tienen un costo más bajo que los tinte revlonissimo; sin embargo, a pesar de que el pedido se recibió en el mes de agosto de 2002, su venta se inició en abril de 2003 sin ninguna presentación o publicidad previa, por lo que eran completamente desconocidos en lo salones de belleza, situación que dificultó en un inició su introducción en el mercado.

b) Cuentas por cobrar:

En este sentido, no se tienen saldos actualizados de las cuentas por cobrar a clientes, por lo que la programación de cobros la hacen las vendedoras según sus datos personales, pero la empresa como tal, no tiene políticas ni proyección para la recuperación de su cartera.

c) Inventarios:

Se encontraron las deficiencias siguientes:

c1) En la actualidad, no se lleva control físico permanente de los inventarios, ya que el conteo se realiza al final de cada ejercicio contable, únicamente se lleva un listado teórico de existencias, pero que al actualizarlo, se dejan fuera del mismo los movimientos originados por notas de cargo y de abono (cambios, reposiciones, facturas anuladas, devoluciones, etc.) lo que implica no contar con un saldo correcto al final de cada mes, o cuando se requiera conocer cuantos productos se tiene en bodega.

c2) El control que se hace de estos activos, se basa principalmente en los ingresos por compra y las salidas por facturación, lo que ha significado que en ocasiones se venda y se facture producto que no se tiene en existencia.

c3) Tampoco se tiene proyectado el movimiento que pueda darse en un período, por lo que se da el caso de que algunos de los productos se quedan sin existencias, mientras que otros tienen lento movimiento.

c4) El despacho de productos se realiza con atraso, pues sucede que para los clientes locales, los productos son entregados hasta 8 días después de recibido el pedido, y para los clientes departamentales, hay demora de 15 a 20 días en el envío, lo que ha originado devoluciones por haber recibido los productos fuera de tiempo.

c5) Por disposiciones de la Gerencia General, los costos son estimados por la Gerencia de Ventas, ya que los prorrates de las importaciones son tomados únicamente como referencia.

Esto conlleva que los costos de los productos que se registran contablemente, no son reales sino estimados y por consiguiente, el valor de los inventarios en el Balance General se ve influenciado por la alteración de los valores que allí se consignan; de la misma forma el costo de ventas no refleja el valor real de los productos que se venden, lo que repercute en un resultado del ejercicio que no corresponde a la realidad.

c6) En entrevistas con los clientes, se detectó que estos compran productos no facturados por un equivalente al 10% al total de la factura emitida por la empresa, siendo ese producto sustraído ilegalmente de la bodega, ya que no tiene documento alguno que lo ampare.

c7) El inventario inicial asciende a un valor de Q.70,424, y se integra de la forma siguiente:

Tintes revlonissimo	Q.21,339
Equave Two Phase 250 ml.	Q. 52
Tintes Lovely Color Crème	Q.49,033

d) Compras:

En este rubro se encuentran los aspectos siguientes:

d1) Las compras se hacen en una forma estimada para un período de 3 a 4 meses, sin tomar en consideración la demanda que puedan tener los clientes, y cuando un producto se queda sin existencia, se formula un pedido de urgencia, el que por la prontitud que debe recibirse, lo envían por la vía aérea con el consiguiente recargo por fletes.

d2) El proveedor al recibir el pedido, tiene una tardanza de 3 meses para enviar la mercancía, por lo que en ocasiones algunos productos se quedan sin existencia y han pasado hasta 2 meses después de esto sin que se reciba producto alguno.

e) Gastos de Distribución y Administración:

Se encontraron los problemas siguientes:

No se tiene ningún aproximado o estimado de lo que la empresa tiene que gastar para su permanencia en el mercado, por lo que al final resultan cantidades muy abultadas en algunos rubros, cifras que no se justifican por la cuenta a que corresponden (por ejemplo: otras prestaciones, atención a terceros, viáticos), derivándose de esto que los registros contables reportan valores tales que, al estructurar los estados financieros presentan utilidades bajas que no están acorde a los requerimientos de los socios, siendo menores a los porcentajes pasivos del sistema bancario.

Otros rubros que demuestran gastos en exceso, son los que corresponden a las comunicaciones, energía eléctrica y combustibles y lubricantes, lo que nos indica que no se controlan.

f) Pasivos:

Dentro de lo que tienen problema se puede mencionar:

f1) Las cuentas por pagar se han evitado en todo lo posible, pero cuando estas surgen, no se programan sus pagos, sino que estos dependen de la disponibilidad bancaria. Igual situación se observa con el pago de las facturas de proveedores que en ocasiones se han acumulado hasta provocar una causa de rechazo de los pedidos y llegar al punto en que estos no despachan productos hasta no cancelar los pagos vencidos.

f2) La empresa desde su fundación tiene sendos préstamos con dos bancos del sistema, siendo estos con garantía fiduciaria por lo que es necesaria su renovación anual con la consiguiente utilización de recursos de la organización. Los valores pactados a pagar en forma mensual hasta el 30 de junio de 2003, son de Q.2,500 en un banco y de Q.12,500 en el otro.

Dichos préstamos a los bancos se amortizan junto al pago de intereses cada final de mes, por medio de Nota de Cargo a cuenta de depósitos

monetarios, sin embargo, en algunas ocasiones no se tiene el efectivo necesario para cubrir el monto de dichas amortizaciones.

f3) Como toda organización comercial, esta empresa tiene proveedores de servicios como alquileres, mantenimientos, honorarios, etc., por lo que actúa como Agente Retenedor del Impuesto Sobre la Renta, en lo que se refiere al 5% del total del gasto en la facturación de este tipo de compras; Monto que debe trasladar en forma mensual a las cajas fiscales.

g) Personal:

g1) En lo referente a personal, se conoce el comportamiento de los sueldos y las bonificaciones, pero no se tiene contemplado el aumento o reducción de empleados, contratándose en cualquier momento a los trabajadores, sin que exista un estudio sobre el sueldo a asignarle y la repercusión que esto podría tener en los estados financieros y en el flujo de fondos.

g2) Al no existir un presupuesto de personal, las prestaciones laborales son calculadas al momento de pagarse y en el caso de las vacaciones, se autorizan hasta por medios días, lo que permite que se pierda el control de estas, y los valores que les corresponden, son registrados como sueldos ordinarios.

h) Publicidad:

En la actualidad para efectos publicitarios únicamente se tiene contratado un pequeño espacio en el directorio telefónico.

g) Estados Financieros:

Los estados financieros que sirvieron de base para el diagnóstico realizado son los siguientes:

g1) Balance General:

CUADRO 1
NOBEZA DISTRIBUCIONES
BALANCE GENERAL AL 30 DE JUNIO DE 2003
EXPRESADO EN QUETZALES

ACTIVO		
CIRCULANTE		Q653,568
Caja y Bancos	Q99,631	
Cuentas por Cobrar (neto)	Q483,513	
Inventarios	<u>Q70,424</u>	
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO		Q80,783
Activo Fijos	Q465,676	
Depreciación Acumulada	<u>-Q384,893</u>	
DIFERIDO		Q0
Gastos de Organización	Q133,139	
Amortización Acumulada	<u>-Q133,139</u>	
GASTOS ANTICIPADOS		Q100,800
Otros Activos		
TOTAL ACTIVO		Q835,151
PASIVO		
CIRCULANTE		Q200,278
Cuentas por Pagar	Q47,117	
Proveedores	Q144,598	
Impuestos y Retenciones	<u>Q8,563</u>	
PRESTAMOS		
Préstamos Bancarios		Q219,900
Socios		
PASIVO LABORAL		Q68,211
Prestaciones acumuladas	<u>Q68,211</u>	
TOTAL PASIVO		Q488,389
CAPITAL		
Capital Autorizado y pagado		Q25,000
Aportaciones por Capitalizar		Q225,000
Resultados Acumulados		Q91,512
Reserva Legal		Q5,250
TOTAL CAPITAL		Q346,762
TOTAL PASIVO Y CAPITAL		Q835,151

Fuente: Elaboración propia.

El Balance General que aparece arriba, expone la situación financiera de la empresa a la fecha de cierre del período anterior, mismo que corresponde al inicio del período para el cual se elabora el presupuesto.

G2) Estado de Resultados

El estado de resultados del último período contable previo al que corresponde el presupuesto a proponer, aparece en el cuadro siguiente:

CUADRO 2
NOBEZA DISTRIBUCIONES
ESTADO DE RESULTADOS
PERÍODO: DEL 1 DE JULIO DE 2002 AL 30 DE JUNIO DE 2003
EXPRESADO EN QUETZALES

CONCEPTO	Total	PARTICIPACION
VENTAS	Q2,291,736	100.00%
COSTO DE VENTAS	Q936,403	40.86%
GANANCIA BRUTA EN VENTAS	Q1,355,333	59.14%
GASTOS DE OPERACIÓN		
Gastos de Distribución	Q934,356	40.77%
Gastos de Administración	Q334,240	14.58%
TOTAL GASTOS DE OPERACION	Q1,268,596	55.36%
RESULTADO EN OPERACIÓN	Q86,737	3.78%
OTROS INGRESOS Y GASTOS		
Intereses Ganados	Q0	0.00%
Gastos Financieros	Q61,801	2.70%
TOTAL OTROS INGRESOS Y GASTOS	-Q61,801	-2.70%
RESULTADO ANTES DE IMPUESTO	Q24,936	1.09%
ISR	Q7,730	0.34%
RESERVA LEGAL	Q860	0.04%
RESULTADO NETO DEL PERIODO	Q16,346	0.71%

Fuente: Elaboración propia.

Tal como se aprecia, el resultado de la operación es muy bajo con relación a las ventas, al requerimiento de los socios y a las tasas pasivas del sistema bancario nacional.

3.2 Objetivos y metas:

La empresa no cuenta con objetivos financieros específicos más que los de realizar ventas, tampoco se ha propuesto metas para el logro de sus operaciones.

3.3 Determinación de políticas presupuestarias:

La compañía nunca ha estructurado su presupuesto, por lo que no tiene determinadas políticas en este sentido.

3.4 Control presupuestario:

Al no contar con un presupuesto, no se puede tener control presupuestario, ya que el único registro actualizado que existe, es el referente a los ingresos diarios y a los saldos de caja y bancos.

3.5 Supervisión de la ejecución del presupuesto:

La empresa cuenta con un programa computarizado de contabilidad, el que tiene la opción de llevar la ejecución presupuestos, pero que no se aprovecha por no tener implementada esta herramienta de control.

CAPÍTULO IV CASO PRÁCTICO

1. Enunciado del caso

Hoy en día las empresas de éxito deben planificar sus operaciones financieras, para que la Administración posea referencia hacia donde se quiere llevar a la organización, siendo esta planificación, plasmada en un presupuesto, radicando la importancia de esta herramienta de control, en conocer anticipadamente los requerimientos de recursos que necesita la empresa para llevar a cabo sus operaciones, así como los montos de gastos en que está dispuesta a incurrir.

Cuando una empresa no elabora presupuestos, no tiene ningún marco de referencia sobre los volúmenes de ventas y gastos que se darán en el período, corriendo riesgos de excederse en estos, lo que la llevaría al fracaso empresarial o la quiebra por no contar con una herramienta que ayude a controlar la forma como se van desarrollando sus operaciones financieras.

Esta organización encaja dentro de lo expresado por Joan Amat cuando dice que “la supervivencia y el éxito comercial de la empresa, exigen una adaptación continua al contorno tratando de lograr la máxima eficacia en el funcionamiento de su organización interna y de sus operaciones” (1:12), aspecto que no se da en la empresa distribuidora, ya que no cuenta con proyecciones financieras, por lo que no puede acoplarse a la competencia prevista con la globalización y por la firma de los Tratados de Libre Comercio.

Por lo anterior se hace necesario la estructuración del presupuesto, tomando en cuenta las variables que inciden en el negocio, para que la administración pueda tener el control de sus transacciones y llevar a la entidad a la meta que se proponen. Los problemas encontrados, se describen en el diagnóstico realizado.

2. PLAN SUSTANTIVO

2.1 Visión

Se pretende que sea la empresa guatemalteca que presta a sus clientes el mejor servicio de distribución de cosméticos capilares de alta calidad.

2.2 Misión

Tener el liderazgo de las empresas distribuidoras de cosméticos capilares en el país, forjando confianza en los clientes internos y externos y los proveedores, con una imagen de servicio pronto y esmerado.

2.3 Valores

Estos son básicos para el servicio que se preste, siendo incorporados los siguientes:

- a) La excelencia,
- b) Espíritu de servicio,
- c) Atención al cliente,
- d) Honradez,
- e) Lealtad,
- f) Honestidad, y
- g) Prontitud.

2.4 Objetivos de la empresa

Los objetivos que se plantea la dirección de la entidad son:

- a) Proyectar un desarrollo empresarial constante.
- b) Incrementar el nivel de participación de la empresa en el mercado a nivel nacional.
- c) Diversificar los productos para crecer en ventas.
- d) Mejorar constantemente la rentabilidad de la empresa.
- e) Incrementar la cartera de clientes, manteniendo un nivel razonable de cuentas por cobrar.

- f) Aprovechar adecuadamente los recursos humanos financieros y materiales con los que cuenta.
- g) Brindar un excelente servicio a los clientes

2.5 Metas específicas

- a) Cubrir los salones del territorio nacional en un 90% del total.
- b) A partir de junio de 2004 generar rentabilidad en un 15% y para los siguientes años un incremento mínimo anual del 3% acumulado.
- c) Darle satisfacción a los clientes con servicio pronto y excelente.
- d) Reducción de costos y gastos de operación a los estrictamente necesarios.
- e) Conservar la buena imagen y aceptación de los productos en cuanto a calidad y presentación.

2.6 Estrategias

- a) Mantener motivado al personal para el desarrollo de sus actividades.
- b) Ampliar la cobertura del mercado.
- c) Mejorar el tiempo de entrega de los productos a los clientes.
- d) Mantener buena relación con los proveedores.

3. PLAN FINANCIERO

3.1. Propuesta para la elaboración del presupuesto

En el caso de la empresa distribuidora, se realizó el diagnóstico para proceder a la formulación de su presupuesto, seleccionándose los aspectos a tomar en cuenta y que aparecen adelante para su implementación.

En la empresa se creará el Comité de Planificación, el que se integrará por la Gerencia Financiera, de Ventas y de Operaciones, como un órgano asesor de la Gerencia General, con la finalidad de definir las estrategias a seguir y contar con las herramientas metodológicas que le permitan analizar en conjunto como funciona la empresa con un presupuesto aprobado, así como identificar los elementos en su operación y sus resultados.

Otro aspecto relevante de la importancia que para la organización tiene el estructurar su presupuesto, es el proyectar los pagos de sus pasivos, así como el remanente de efectivo que pudiera contar para invertir, o por el contrario, el financiamiento que pueda necesitar para el período.

El Comité para la planificación del presupuesto, deberá tomar en cuenta los siguientes aspectos:

a) La rentabilidad esperada:

Dentro de los indicadores financieros la rentabilidad es el más importante por la relación de la eficiencia económica con la eficiencia financiera, por lo que el Comité de Planificación, al estudiar los requerimientos de los socios de la organización, establecerá una tasa de rentabilidad no menor a la tasa pasiva ofrecida por el sistema bancario.

b) La autonomía y la solvencia:

Se debe prever que el flujo de fondos de la empresa, sea derivado de operaciones propias, para evitar solicitar préstamos que aumenten el endeudamiento de la entidad, y de esa forma, evitar que se incurra en gastos financieros adicionales.

La empresa en la actualidad tiene escriturado dos préstamos fiduciarios con dos de los bancos del sistema, debiéndose proyectar una amortización para este período, de tal manera que la cancelación se dé en el siguiente a más tardar para evitar prórrogas que son las que han absorbido parte de los fondos generados por las operaciones de la entidad.

c) La liquidez

El Comité planificará que los flujos de fondos sean de tal forma que se pueda cumplir en tiempo con todos los compromisos contraídos (préstamos, pasivos laborales, tarjetas de crédito corporativas) y con las obligaciones a corto plazo surgidas en el período.

d) El movimiento de inventarios

Se debe tener presente la proyección de ventas en unidades y el tiempo que los proveedores tardan en despachar, para cuantificar el tamaño y el número de pedidos que se han de realizar en el período, así como el país desde el cual será enviado, para no tener atraso en la entrega de los productos a los clientes.

e) Los riesgos financieros

En este sentido, es de hacer notar que los préstamos que en la actualidad tiene la empresa, están pactados a una tasa de interés del 20%, por lo que se debe tomar la decisión de cancelarlos en el siguiente período para evitar renovaciones.

f) La estrategia comercial

Es de hacer notar que la actualidad se distribuye la línea de cosméticos capilares, los que están dirigidos al sector femenino, pero en forma específica, al segmento económico medio alto y alto; sin embargo, se pretende diversificar las operaciones con productos de manicure y pedicure lo que serán orientados al segmento de ejecutivos empresariales de ambos sexos.

g) Crédito obtenidos de los proveedores y otorgados a los clientes

g1) Los proveedores conceden a esta empresa un crédito de 90 días contados a partir de la fecha de recibido el producto para la cancelación de las facturas correspondientes, por lo que estos hay que aprovecharlos tal como los han autorizado.

g2) Para garantizar su flujo de fondos, la dirección de la empresa dentro de la política de créditos, acordó conceder 30, 45 y 60 días a sus clientes, según tabla 2, de la página 45.

h) Del presupuesto

Dentro del proceso de elaboración del presupuesto para esta empresa, se debe observar la llamada presupuestación participativa, en la que se le dará participación a los gerentes responsables de cada una de las áreas que conforman la entidad, a quienes se les explicará la importancia que tiene un presupuesto para la vida exitosa de la empresa, con el fin de hacerlos sentir plenamente identificados y comprometidos con el desarrollo del plan de su correspondiente área y por consiguiente con los fines y objetivos de la empresa.

Dado que cada persona tiene distinto criterio, se designará un coordinador, que en este caso será el Gerente Financiero, quien tendrá a su cargo el asesoramiento en la presentación de la información solicitada a cada uno de los otros gerentes ante la administración, debiendo proporcionar a cada uno de los responsables de área, los formatos y los lineamientos específicos para la formulación del plan de área que corresponda con la finalidad de uniformizar lo requerido, y a la vez, se les explicará el manejo de los cuadros correspondientes, de tal forma que cuando se unifique toda la información en el presupuesto general, no se encuentre discrepancias en su forma o en su estructuración.

Conforme sean elaborados y completados los planes individuales, se someterán a discusión por cada uno de los gerentes responsables acompañado por el coordinador del presupuesto, ante la Gerencia General de la empresa, para su aprobación o cambio.

Cuando estén completos, el coordinador los unificará, para que, como un solo instrumento se constituya en el Presupuesto General de la empresa, mismo que se presentará por la Gerencia General a la Asamblea General de Accionistas, para que después de ser analizado en forma minuciosa y comprobar que se ajusta a las expectativas de los Socios, así como que

cumpla con los objetivos de la empresa, sea aprobado por esta instancia y se proceda a distribuirlo a todos los gerentes involucrados.

Para el efecto se elaboró el plan sustantivo, que está formado por los objetivos generales de la empresa, las estrategias, los planes específicos y los programas que se deben poner en marcha. Obteniendo el compromiso de la Gerencia General de darle cumplimiento a todos los objetivos y planes incluidos en el mismo.

Así también se elaboró el plan financiero, en el que se cuantificaron los resultados a obtener al implantar los objetivos, estrategias, planes y políticas, traducidos a valores y unidades de medida para el período presupuestado.

3.2. Bases para elaborar los presupuestos de la empresa

1. Planeación del presupuesto

a) Ventas

Según informaciones recibidas de la Gerencia General y la Gerencia de Ventas, para el siguiente período, se debe tomar en cuenta que las ventas se pueden ver afectadas por los factores que a continuación se enumeran y que contienen porcentajes que han sido establecidos en base a la información recabada de los clientes (ver anexo 1) e investigaciones que se han realizado en el medio con relación al crecimiento poblacional femenino y el uso de cosméticos capilares a temprana edad y la apertura de nuevos salones de belleza.

1. En los meses de octubre y noviembre, no hubo existencia de productos, por lo que hay necesidad de calcular las ventas que se perdieron en estos meses.
2. Por los cambios a realizar en la fuerza ventas para que se cuente con los vendedores necesarios, se espera que este presupuesto tenga un

decremento neto del 1.85%, que puede ser absorbido en este período, por la utilidad que se espera obtener.

3. Se estima que el efecto de guerra de Estados Unidos con Irak, mermará las ventas en un 15% en base a la información proporcionada por los clientes, quienes han expresado el temor que causó en los consumidores finales el que los precios de la mayoría de productos de consumo básico subieron y que siendo considerado el producto capilar un artículo no indispensable, la periodicidad de su uso puede bajar, ya que los clientes finales le puedan dar prioridad a los gastos de la canasta básica y al uso de combustibles, los cuales pueden subir de precio.
4. En vista que los tintes Lovely se despacharon únicamente en los últimos tres meses del segundo semestre del período anterior y que su precio es menor que los otros tintes, su venta se estima que subirá en un 80% por el hecho de que:
 - i) cuando se inició su venta por ser un producto nuevo se no se conocía en el medio, ii) su precio es más bajo que el de los otros tintes, iii) el tinte es aceptado por todos los salones de belleza visitados. iv) Su venta se proyecta durante todo el año, y v) No habrá desabastecimiento en el mercado
5. Debido a la violencia y los incrementos en la canasta básica, se ha dado el cierre de Salones de Belleza, por lo que se estima que las ventas bajarán en un 10%, ya que, algunos clientes han expresado la finalización de sus operaciones por baja en sus ventas. Este porcentaje se estableció en base al total de clientes registrados en la empresa.
6. Debido a que la seguridad y control interno se verán fortalecidos, se evitarán las sustracciones de productos que se han dado en forma periódica según se detectó en entrevistas con los clientes, las ventas

pueden subir en un 10% que es el porcentaje que los clientes compran sin factura.

7. En la Capital se hará una campaña de capacitación a encargados de salones y a estilistas, por lo que las ventas se estima subirán en un 5% ya que por medio de capacitaciones similares que se han realizado en períodos anteriores los resultados obtenidos han demostrado que en promedio el incremento en las ventas ha estado en ese rango, adicionalmente a los asistentes se les hará demostración del uso de los químicos y por consiguiente, estarán en mejor capacidad de emplearlos.
8. Derivado de la fluctuación del tipo de cambio y a la experiencia que se ha tenido cuando por motivos electorales la escasez de dólares bien sea por especulación o por fuga de capitales hace que estos sean más caros, se estima una reducción de las ventas en un 3% por la inseguridad que conlleva el tener una tendencia alcista y que se reduzca la capacidad adquisitiva de algunos consumidores.
9. Con efecto de aumentar las ventas en los departamentos, se programarán visitas mensuales, por lo que se espera un incremento del 8% que es el porcentaje de salones de belleza que no son atendidos en los departamentos de la república donde se distribuye el producto, ya que con esta programación, se espera la presencia constante de las vendedoras y no como sucede en la actualidad, que llegan cada dos o tres meses.
10. La competencia se está fortaleciendo y están introduciendo productos sustitutos que representan un equivalente al 7% de las ventas de la empresa, por lo que se espera una disminución de las mismas en ese porcentaje debido al tipo de producto que están presentando, el nivel de precios que tienen y las ofertas anunciadas por algunos de ellos y

que ésta empresa no está en disposición de realizar. Esto implica que algunos de los clientes de esta distribuidora, le dejen de comprar algunos cosméticos capilares y lo hagan a la competencia.

11. Como efecto de la publicidad proyectada, la que en su mayor parte estará orientada hacia la juventud, se espera se dé un crecimiento de los clientes, que se estima repercute en un aumento de las ventas en un 22% que corresponde a los nuevos salones de belleza que se han abierto con relación al número de clientes registrado en la Cuenta Corriente de la Empresa. Aparte de ello, se planea cubrir más territorio del que se tiene en la actualidad al atender a los salones de los Municipios, y no solo a los de las Cabeceras Departamentales; a la vez que se está promoviendo la apertura de nuevos salones de belleza a nivel nacional así como su equipamiento total.

La empresa está inmersa dentro de un mercado en el que la competencia juega un papel muy importante con relación a las ventas al crédito, por lo para el presente período, se estima que un 10% de las mismas será al contado y el 90% al crédito, según los términos de venta y los períodos de créditos que otorga la competencia.

b) Cuentas por Cobrar

Inicialmente se procedió a actualizar los saldos de la cuenta corriente para conocer con certeza la situación de cada cliente, conocer el saldo por cobrar y poder programar los cobros que deben hacerse.

Se debe incluir dentro del presupuesto la proyección de los cobros, pues la recuperación de la cartera debe hacerse en el tiempo estipulado para no incurrir en cuentas incobrables, ya que los plazos que la empresa le otorga a sus clientes, se considera adecuados para el tipo de negocio según investigación realizada por medio de la fuerza de ventas y que se encuentra dentro del tiempo otorgado por la competencia.

Los créditos concedidos en días según la política establecida y que se determinan por la ubicación geográfica del cliente según el ordenamiento establecida en la tabla 1 de la página 27, son los siguientes:

TABLA 2
NOBEZA DISTRIBUCIONES
CRÉDITO EN DÍAS A CLIENTES

30 DIAS		45 DIAS		60 DIAS	
Ruta	Sector	Ruta	Sector	Ruta	Sector
7	Guatemala	6	Costa Chica	1	Norte
8	Guatemala	9	Centro Occidente	2	Oriente
10	Guatemala			3	Oriente Chico
11	Guatemala			4	Costa Grande
12	Guatemala			5	Occidente
				20	Guatemala

Fuente: Elaboración propia en base a políticas de la empresa.

Esta tabla presenta la clasificación de las rutas según los días de crédito que se les otorga a los clientes.

b) Inventarios

Los niveles de inventarios que se esperan mantener en existencia final aparecen en los cuadros 12 en valores y 19 en unidades, que aparecen en las páginas 67 y 74, los que son necesarios para cubrir la demanda proyectada entre pedidos, tomando en consideración la tardanza en despachar por parte de los proveedores.

Las existencias físicas deben reportarse al final de cada mes para contar con un control efectivo y que se puedan comparar con los datos previstos en el presupuesto.

c) Compras

El presupuesto de compras se estructuró de tal forma que se tomó en cuenta el saldo inicial, el movimiento de las ventas proyectadas y los saldos finales proyectados, contemplando la tardanza incurrida desde el momento de la emisión de los pedidos, hasta que estos entren a bodega debido a las

políticas de despacho de los proveedores, por lo que se realizó el programa de compras de tal forma que permita estar abastecidos de los productos tomando en cuenta el espacio físico disponible, sin que estos perjudique la estructura financiera ni el servicio a los clientes.

d) Gastos de Distribución y Administración

En estos rubros se registraron todas aquellas erogaciones que necesita la empresa para su mantenimiento, habiendo puesto atención especial en:

- Los viáticos, en este sentido se contempló que los vendedores deben realizar viajes mensuales a los departamentos para lograr las ventas presupuestadas, siendo estos viáticos estipulados en la tabla siguiente que ha sido elaborada en base a los precios de plaza de las poblaciones que contempla cada una de las rutas y el tiempo de permanencia de las mismas:

CUADRO 3
NOBEZA DISTRIBUCIONES
VIÁTICO DIARIO A VENDEDORES

CONCEPTO	RUTA 1	RUTA 2 Y 3	RUTA 4	RUTA 5	RUTA 6
	Norte	Oriente y Oriente Chico	Costa Grande	Occidente	Costa Chica
Desayuno	Q30.00	Q25.00		Q30.00	Q35.00
Almuerzo	Q50.00	Q60.00	Q60.00	Q60.00	Q60.00
Cena	Q40.00	Q45.00	Q45.00	Q50.00	Q50.00
Hospedaje	Q120.00	Q120.00		Q120.00	Q120.00
	Q240.00	Q250.00	Q105.00	Q260.00	Q265.00

Fuente: Elaboración propia, según precios de cada plaza.

Las rutas corresponden a las descritas en la tabla 1 que se encuentra en la página 27.

- Los gastos de capacitación, estos por lo general suelen ser altos, por lo que se debe cuidar que todos los eventos proyectados deban estar dirigidos a clientes potenciales del nivel de los productos para los que se programe la actividad.

- El alquiler de la casa donde funciona la empresa es del orden de Q. 4,000.00, monto que no se verá afectado para el período que se proyecta según convenio realizado entre la Gerencia General y los propietarios del inmueble.
- Las atenciones a terceros se trataran de limitar, por el hecho de las actividades de capacitación, por medio de las cuales se realizarán los contactos y las ventas que correspondan.
- Por ser los productos que distribuye la empresa químicos para el consumo humano, necesita de un Regente que se responsabilice de que su fórmula no es dañina, y al no haber negociado aumento de los honorarios profesionales que se le pagan, estos se mantendrán constantes en Q.350.00 mensuales.
- En los combustibles se debe contemplar los viajes a los departamentos, la cuota fija que tienen asignada las vendedoras y prever la fluctuación en los precios derivada de los conflictos internacionales, así como tener presente la política gubernamental en concepto de los impuestos a la distribución de los combustibles.

La estimación mensual para este concepto es la siguiente:

CUADRO 4
NOBEZA DISTRIBUCIONES
GASTO MENSUAL DE COMBUSTIBLE
PRESUPUESTO 2003/2004

CONCEPTO	VALOR	%
Vendedores	Q2,400.00	34.04%
Gerencia Ventas	Q450.00	6.38%
Gerencia General	Q600.00	8.51%
Gerencia Operaciones	Q300.00	4.26%
Gerencia Financiera	Q300.00	4.26%
Viajes departamentales	Q3,000.00	42.55%
Total Combustible	Q7,050.00	100.00%

Fuente: Elaboración propia en base a políticas de la empresa.

- La publicidad continuará en los directorios telefónicos y se tiene previsto la instalación de vallas en algunos puntos del país, la distribución de volantes en zonas donde se encuentren instalados algunos salones de belleza que sean clientes de la empresa.
- Las otras prestaciones a los empleados se deben circunscribir a la compra de agua pura, café y azúcar, celebración de los cumpleaños y convivios de aniversario de la empresa y navideño.
- Los seguros por incendio, robo y responsabilidad civil se mantendrán sobre los montos que hasta el momento se han venido cubriendo.
- Por concepto de uso de teléfonos el gasto no debe exceder de Q.18,000.00 al año, por lo que este valor se prorrateará de acuerdo a los días hábiles que tenga cada mes.
- El consumo de energía eléctrica se tratará de mantener en un máximo de 450 kw por mes de 30 días.
- Los gastos diversos donde se incluye la papelería, el mantenimiento de edificios, oficinas y equipo, los parqueos, etc., no deberán exceder a lo gastado en el período anterior.

e) Pasivos

- La empresa tiene 2 préstamos escriturados con 2 bancos del sistema y estos se continuaran amortizando con las cuotas fijas que hasta la fecha se ha pagado, siendo estas para el Banco 1 Q.12,500 y el Banco 2 Q.2,500 mensualmente.

- Las cuentas por pagar se evitarán en todo lo posible, sin embargo, cuando estas surjan, se cancelarán a más tardar en el siguiente mes a su creación.
- A los proveedores se les pagarán sus facturas según las fechas de vencimiento.
- Los pasivos contraídos con anterioridad se cancelarán según convenios realizados con los proveedores y acreedores.
- Los pasivos laborales se ceñirán a los aspectos legales, empero, en forma mensual se contabilizarán las provisiones.
- Por la misma situación de la empresa, por lo pronto no se planea pagar ningún dividendo durante el período presupuestado.

f) Caja y Bancos

- El saldo que debe tener la cuenta de caja y bancos, es el fondo fijo de Q.1,000.00 más los gastos del mes.
- Si hubiera saldo en exceso, se debe depositar a plazo, según las necesidades de la empresa, y si necesitaran fondos adicionales, se deberá recurrir a préstamos con los accionistas.

g) Personal

Con relación al personal, la empresa considera que en la actualidad no se dan las condiciones para contratar más laborantes ni para otorgar un incremento salarial, por lo que durante el ejercicio para el que se elabora el presupuesto, se mantendrá los mismos niveles de sueldos que dieron en el ejercicio base.

Las prestaciones se deben pagar por la totalidad de las mismas en las fechas previstas. En el caso de las vacaciones, se otorgarán según programación para el efecto, pudiendo darse adelantos en días completos, los cuales deben contabilizarse como Anticipos a Empleados, y se liquidarán cuando estos cumplan su período calendario y gocen el complemento pendiente.

Por comisiones a la fuerza de ventas según políticas establecidas por la Administración de la empresa de común acuerdo con los vendedores y para estar dentro del rango de resultados derivados del estudio que se realizó con relación a las comisiones que la competencia paga a sus representantes de venta por este concepto, se establecen los siguientes porcentajes sobre cobros efectivos de forma individual (se excluyen los cheques prefechados y rechazados hasta que se obtenga la confirmación de la acreditación en el Banco):

- i) El 8% por cobros de ventas de contado, ii) 6% por cobros de ventas al crédito vigentes, iii) 4% por los cobros de saldos atrasados, iv) A la Gerencia General un 1.5% sobre los totales de los cobros, v) A la Gerencia de Ventas un 1% de los cobros totales, y vi) A la Gerencia de Operaciones un 1% sobre la totalidad de los cobros mensuales menos a los efectuados por ventas que realiza esa Gerencia.

Estas comisiones se pagan al siguiente mes de efectuados los cobros. Después de dos meses de mora, se perderá el derecho a comisiones.

3.3. Propuesta para la implementación y control del presupuesto

3.3.1 Objetivos y metas del presupuesto

- a. A corto plazo

Dentro de los objetivos a corto plazo, se deben considerar

- a) General

Controlar los ingresos y gastos de la empresa para que se cumpla con lo planificado.

b) Específicos

- ✓ Estimar las ventas mínimas a efectuar.
- ✓ Estimar los costos unitarios de los productos.
- ✓ Determinar los valores máximos a utilizarse en los gastos de distribución y administración.
- ✓ Establecer los saldos de inventarios finales deseados.
- ✓ Estimar cuando y cuanto se tendrá sobrante o faltante de efectivo.
- ✓ Proyectar los Estados Financieros para establecer la utilidad esperada.

b. A mediano plazo

En estos objetivos se encuentran:

a) General

Definir los instrumentos y procedimientos necesarios para la continuidad efectiva del sistema presupuestario

b) Específicos

- ✓ Definir, discutir y aprobar los procedimientos que se han de aplicar para la planificación y control del presupuesto.
- ✓ Diseñar los instrumentos definitivos para que el sistema propuesto sea efectivo.
- ✓ Capacitar al personal que proceda en dichos procedimientos y en el manejo de los mencionados instrumentos.

c. A largo plazo

Estos objetivos son:

a) General:

Afirmar la confianza de la administración en el sistema presupuestario.

b) Específicos

- ✓ Planear y realizar amplio número de actividades que generen más recursos, tales como diversificación de productos, prestación de servicios de capacitaciones especiales, participación en eventos de modelaje, cursos de belleza, etc.
- ✓ Elaborar las políticas de la distribución de dividendos.
- ✓ Determinar la rentabilidad de otros proyectos de inversión.

Las metas propuestas para el cumplimiento de estos objetivos son las siguientes:

- a) Objetivos a corto plazo: período contable 2003-2004
- b) Objetivos a mediano plazo: 30 de junio de 2005
- c) Objetivos a largo plazo: período contable que se inicia en 2006.

3.3.2 Determinación de las políticas presupuestarias

- a) Hacer uso de la publicidad invitando a las personas en general al mantenimiento de su cabello, como medio para aumentar el número de clientes. Las acciones a realizar pueden ser volanteo en colonias residenciales, dos publicaciones en diarios de mayor circulación y colocación de vallas en lugares estratégicos.
- b) Creación de clientes preferenciales al determinar por medio del historial de compras y pagos quienes tienen mayor consumo y cumplimiento en la cancelación de las facturas, para otorgarles bonificaciones de productos.
- c) Entrega del producto en menos de 24 horas a los clientes locales y menos de 72 horas a los departamentales, a los primeros por medio del vehículo repartidor y a los segundos al enviarlos por transportes terrestres que lleguen a la localidad donde se ubican los mismos.

- d) Valuar los productos a costo promedio continuo
- e) Las compras efectuarlas en forma trimestral según presupuesto indicado en el cuadro 13 de la página 68 que contiene los ingresos en valores y el cuadro 19 que se encuentra en la página 74, en unidades.
- f) Realizar informes mensuales sobre la ejecución del presupuesto
- g) Las desviaciones deben de justificarse en los primeros 2 días hábiles del siguiente mes.
- h) Realizar reuniones mensuales con los Gerentes responsables de área sobre la marcha de su presupuesto.
- i) Mantener para el período presupuestado el nivel de pago de los préstamos que se ha pactado con los bancos correspondientes, y prever su cancelación para el siguiente ejercicio contable.

3.3.3 Control del presupuesto

a) Herramientas de presupuesto

La Gerencia Financiera quien será la encargada del control del presupuesto, se apoyará en la información que genera el sistema contable y el módulo de presupuestos para determinar las variaciones que se den en el movimiento y de los informes de los Gerentes encargados de área, sobre las transacciones que se dan en su departamento.

b) Sistemas de control presupuestario

El sistema de Control Presupuestario, corresponde directamente a la Administración de la empresa, representada por el Gerente General, quien lo delega al Gerente Financiero.

Para este efecto se basará en los principios del control Presupuestario, realizando juntas con los otros Gerentes para conocer su opinión, teniendo presente los fundamentos del presupuesto de la empresa, sus objetivos y sus metas para verificar que se están cumpliendo.

Para cumplir con los objetivos del control financiero que se propone a la Gerencia General de esta empresa, se tomará en cuenta las características del entorno, así como sus puntos fuertes y los débiles, disponiendo de una estructura organizativa que facilite la interrelación de las decisiones gerenciales con los objetivos de la empresa, ya que el sistema contable establecido permite evaluar el desempeño presupuestal y hacer las correcciones que se amerite.

c) Medios de información

La ejecución del presupuesto será informado a todas las Gerencias involucradas, cada una en su área, utilizando para este fin, la información contable procesada por cada centro de costo, lo que permite que cada responsable tenga la que corresponde a su área y la Gerencia General, la totalidad.

La comunicación será por impresos y por medio de pantalla directamente al estar las computadoras de los Gerentes conectadas al sistema de red y tener acceso a los programas que les correspondan.

d) Resultados a obtener

Los resultados que se obtendrán del control del presupuesto, serán las ejecuciones de cada área con el menor número y cantidad en valores de variaciones posibles, para cumplir con los objetivos propuestos y obtener las utilidades proyectadas

3.4 Supervisión de la ejecución del presupuesto

3.4.1 Sistemas de información contable

En la actualidad para procesar la información contable, se cuenta con un programa computarizado que permite por medio del módulo de Presupuestos, conocer su ejecución conforme se va alimentando la información del movimiento real, por lo que al imprimir los Estados Financieros mensuales, se incluyen los concernientes al Control Presupuestario. Estas consultas se pueden hacer también a nivel de pantalla, siendo el programa multiusuario, los Gerentes Encargados de área, podrán contar con el informe en su lugar de trabajo por medio del sistema de red.

3.4.2 Informes sobre la ejecución a la Gerencia

No obstante que el Gerente General puede acceder al Módulo de Presupuestos, en forma mensual el Gerente Financiero le trasladará de manera escrita, un informe donde se incluirá la ejecución del presupuesto del mes y el acumulado, con un análisis de las variaciones que aparezcan y las medidas correctivas a tomar para evitar que continúen dándose; de este informe, se enviará copia del movimiento que corresponda a cada área al Gerente responsable de la misma.

3.4.3 Retroalimentación

Posteriormente al análisis de las variaciones mensuales surgidas en la ejecución presupuestaria, se celebrará por parte del Gerente Financiero, reunión con cada responsable de área para conocer su posición con respecto a la ejecución de su presupuesto y que pronuncie su opinión sobre las variaciones encontradas en su área para proceder a manera de retroalimentación a explicarle el origen de las mismas e indicarle lo procedente para subsanarlas y evitar que se repitan.

3.4.4 Medidas correctivas que procedan

Resultante del análisis de las variaciones encontradas en la ejecución del presupuesto, se tomarán las medidas correctivas que procedan como

reclasificar el movimiento contable si así fuera en caso, darle una nueva explicación sobre el manejo del presupuesto al encargado del área afectada, monitorear los movimientos contable financieros en forma constante, documentar adecuadamente todas las operaciones generadas por las desviaciones, o en último caso flexibilizar el presupuesto si las proyecciones realizadas no fueran del rango correspondiente, debiendo analizarse, el motivo que origine la variación, y dependiendo del efecto que cause en las utilidades proyectadas, la Gerencia General lo puede someter de nuevo a la Asamblea de Accionistas.

3.5 PRESUPUESTO

3.5.1 Presupuesto de ventas

Para el presupuesto de ventas se propone el método formulado por V. Rausenstrach, en el que se consideran las siguientes variables :

a) Factores de ajuste:

- ✓ Ventas de los dos meses que no tuvo existencias como se indica en la literal d2) del diagnóstico realizado (página 29) y el numeral 1. de Ventas en las bases para la elaboración del presupuesto (página 41).

Para determinar este valor se procede a realizar el siguiente calculo :

Base anterior	Factor	Presupuesto
Q2,291,736	/ 10 x 2 =	Q458,347

- ✓ Cambios en las fuerza de ventas.

Estos cambios que se indican en el numero 2. de Ventas en las bases para la elaboración del presupuesto (página 41), originan la operación incluida a continuación:

Base anterior	Factor	Presupuesto
Q2,291,736	-1.85% =	(Q42,317)

Las operaciones expuestas en cada una de las variables que componen los factores de ajuste, suman Q.416,030.

b) Factores de cambio:

Venta del tinte Lovely que no se vendió durante todo el período base, como se indica en la página 27 y en el numeral 4. de Ventas en las bases para la elaboración del presupuesto (página 42).

- ✓ El incremento en estas ventas, se expone seguidamente:

Base anterior	Factor	Presupuesto
Q214,882	80%	= Q171,906

c) Corrientes de crecimiento:

- ✓ Apertura de salones

Los salones nuevos que se indican en el numero 9. de Ventas en las bases para la elaboración del presupuesto (página 43), representan para la Distribuidora el siguiente incremento en las ventas:

Base anterior	Factor	Presupuesto
Q2,291,736	8%	= Q183,339

- ✓ Cierre de salones

Este movimiento expuesto en el numeral 5. de Ventas en las bases para la elaboración del presupuesto (página 42), genera la siguiente disminución en la proyección de ventas:

Base anterior	Factor	Presupuesto
Q2,291,736	-10%	= (Q229,174)

- ✓ Aumento de las ventas en los departamentos

La atención que se les dará a los clientes departamentales según el punto 11. de Ventas en las bases para la elaboración del presupuesto (página 44), repercute en el siguiente cálculo:

Base anterior	Factor	Presupuesto
Q2,291,736	22%	= Q504,182

- ✓ Efectos de la competencia.

El accionar de la competencia indicado en el numeral 10. de Ventas en las bases para la elaboración del presupuesto (página 43), incide en

forma negativa para la distribuidora, por lo que lo consecuentemente se tiene:

Base anterior	Factor	Presupuesto
Q2,291,736	-7%	= (Q160,422)

La sumatoria de las variables de crecimiento es de Q.297,926

d) Influencia económica:

- ✓ Variación en el tipo de cambio por la fluctuación del dólar

La fluctuación indicada en el numeral 8. de Ventas en las bases para la elaboración del presupuesto (página 43), representa una disminución de estas, la que se da así:

Base anterior	Factor	Presupuesto
Q885,861	-3%	= (Q26,576)

- ✓ Efectos de la guerra con Irak.

Esta conflagración representa una disminución en las ventas proyectadas como se explica en el numeral 3. de Ventas en las bases para la elaboración del presupuesto (página 42), por lo que se ha realizado el siguiente cálculo:

Base anterior	Factor	Presupuesto
Q885,861	-15%	= (Q132,879)

El total de la influencia económica en las ventas presupuestadas es de (Q.159,455.)

e) Influencia Administrativa:

- ✓ Fortalecimiento de la seguridad interna

Estas medidas tomadas por la Administración e indicadas en el numeral 6. de Ventas en las bases para la elaboración del presupuesto (página 42), las que se derivan de los expuesto en la literal c6) del diagnóstico (página 29), generan un incremento en las venta, así:

Base anterior	Factor	Presupuesto
Q885,861	10%	= Q88,586

✓ Impulsación de ofertas.

Debido a la capacitación de los encargados de los salones de belleza indicada en el numeral 7. de Ventas en las bases para la elaboración del presupuesto (página 43), las ventas se verán incrementadas en la siguiente forma:

$$\begin{array}{rcl} \text{Base anterior} & \text{Factor} & \text{Presupuesto} \\ \text{Q885,861} & 5\% & = \text{Q44,293} \end{array}$$

La influencia administrativa representa para la Distribuidora un incremento de Q.132,879.

A continuación se muestra el resumen de los cálculos anteriores que sumados con el monto de las ventas que se efectuaron en el período que sirve de base para la estructuración del presupuesto, suma el total de las ventas proyectadas para el ejercicio 2003-2004.

CUADRO 5
NOBEZA DISTRIBUCIONES
DETERMINACIÓN DE LAS VENTAS POR MEDIO
DE LA FORMULA DE RAUTESTRAUCH

CONCEPTOS	VALORES
Ventas anteriores	Q2,291,736
Factores de Ajuste	Q416,030
Factores de Cambio	Q171,906
Factores de Crecimiento	Q297,926
Sub total	Q885,861
Influencia económica	(Q159,455)
Influencia administrativa	Q132,879
TOTAL	Q3,151,022

Fuente: Elaboración propia.

El presupuesto de ventas que se presenta a continuación se formuló de acuerdo con lo indicado en las bases expuestas antes, incluye los productos que la empresa comercializa y asciende a la cantidad de Q.3,151,022.

CUADRO 6
NOBEZA DISTRIBUCIONES
PRESUPUESTO DE VENTAS
PERIODO 2003/2004
PARTICIPACIÓN POR PRODUCTO

PRODUCTO	UNIDADES	PRECIO UNITARIO	VALORES	% PARTICIPACIÓN
Tintes Revlonissimo	55,289	Q32.14	Q1,776,976	56.39%
Equave Two Phases 250 MI.	11,596	Q51.79	Q600,532	19.06%
Tintes Lovely Color Creme	21,741	Q20.54	Q446,565	14.17%
Equave Two Phases 500 MI.	3,570	Q91.58	Q326,948	10.38%
Total Ventas			Q3,151,022	100.00%

Fuente: Elaboración propia

Este cuadro muestra las ventas por producto en unidades y en valores incluyendo el porcentaje de participación con que cada uno de los productos contribuye al total presupuestado en este rubro. Los porcentajes se establecen dividiendo el monto cada producto dentro del total del valor y se multiplica por 100.

CUADRO 7
NOBEZA DISTRIBUCIONES
PRESUPUESTO DE VENTAS POR MES
PERIODO 2003/2004
EN VALORES

PRODUCTO	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Tintes Revlonissimo	Q114,259	Q109,309	Q116,862	Q147,202	Q147,941	Q116,122
Equave Two Phases 250 MI.	Q48,164	Q51,272	Q47,645	Q50,234	Q49,200	Q48,163
Tintes Lovely Color Creme	Q28,756	Q29,783	Q26,701	Q30,600	Q34,508	Q43,338
Equave Two Phases 500 MI.	Q27,188	Q26,250	Q27,188	Q28,125	Q28,602	Q27,188
Total Ventas	Q218,366	Q216,614	Q218,396	Q256,161	Q260,251	Q234,810

PRODUCTO	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Total
Tintes Revlonissimo	Q217,524	Q190,431	Q158,547	Q156,973	Q152,957	Q148,850	Q1,776,976
Equave Two Phases 250 MI.	Q50,752	Q49,200	Q49,199	Q49,200	Q50,236	Q57,267	Q600,532
Tintes Lovely Color Crème	Q37,218	Q46,420	Q37,997	Q38,204	Q39,581	Q53,461	Q446,566
Equave Two Phases 500 MI.	Q27,179	Q27,377	Q25,781	Q28,131	Q26,256	Q27,684	Q326,948
Total Ventas	Q332,673	Q313,428	Q271,524	Q272,508	Q269,029	Q287,262	Q3,151,022

Fuente: Elaboración propia.

El presupuesto de ventas en valores desglosado por mes, apareciendo en el mismo las que corresponden de julio 2003 a junio 2004, período para el cual se elaboró el presupuesto. Los valores fueron asignados según los factores de ajuste indicados arriba.

CUADRO 8
NOBEZA DISTRIBUCIONES
PRESUPUESTO DE VENTAS POR MES
PERIODO 2003/2004
EN UNIDADES

PRODUCTO	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Total
Tintes Revlonissimo	3,555	3,401	3,636	4,580	4,603	3,613	6,768	5,925	4,933	4,884	4,759	4,632	55,289
Equave Two Phases 250 MI.	930	990	920	970	950	930	980	950	950	950	970	1,106	11,596
Tintes Lovely Color Creme	1,400	1,450	1,300	1,490	1,680	2,110	1,812	2,260	1,850	1,860	1,927	2,602	21,741
Equave Two Phases 500 MI.	290	280	290	300	305	290	290	292	275	300	280	378	3,570
Total Unidades	6,175	6,121	6,146	7,340	7,538	6,943	9,850	9,427	8,008	7,994	7,936	8,718	92,196

Fuente: Elaboración propia.

En el cuadro 8 se observa el movimiento en unidades en forma mensual que corresponde a las ventas de productos que concierne a lo presupuestado en el período para el cual se hizo la proyección.

3.5.2 Presupuesto de ventas por ruta

El territorio que cubre la empresa ha sido dividido para efectos de control de las ventas en 13 rutas, de las cuales 5 se encuentran en la Ciudad de Guatemala y les corresponde un 69.14% del total de la venta, lo que representa que en la ciudad capital, se debe generar un monto de Q.2,101,619.

La ruta 20 con un 2.44% de la venta, se ubica también en esta ciudad capital, pero no se incluye en el cálculo arriba indicado por la situación que corresponde a una empresa afiliada, sin embargo si es tomada en cuenta para todos los demás cálculos que forma parte del presupuesto propuesto a la entidad.

CUADRO 9
NOBEZA DISTRIBUCIONES
PRESUPUESTO DE VENTAS POR RUTA
PERIODO 2003/2004
EN VALORES

RUTA	SECTOR	VALORES	% PARTICIPACION
7	Guatemala	Q497,424	15.786%
11	Guatemala	Q438,495	13.916%
10	Guatemala	Q431,792	13.703%
8	Guatemala	Q422,951	13.423%
12	Guatemala	Q310,957	9.868%
5	Occidente	Q258,370	8.200%
1	Norte	Q170,402	5.408%
2	Oriente	Q145,882	4.630%
4	Costa Grande	Q119,891	3.805%
9	Centro Occidente	Q115,944	3.680%
6	Costa Chica	Q92,050	2.921%
20	Guatemala	Q76,863	2.439%
3	Oriente Chico	Q70,001	2.222%
		Q3,151,022	

Fuente: Elaboración propia.

El territorio que comprende cada una de las rutas se encuentra indicado en la tabla 1 de la página 27.

En este cuadro se aprecia en la primera columna cada una de las rutas en las que se dividió el territorio nacional y en la segunda el total de ventas en valores que le fue asignado a cada una de ellas en el presupuesto. En la última columna se muestra el porcentaje en que cada ruta participa en el total de venta, mismo que fue calculado dividiendo el valor de cada ruta entre el total de las ventas y multiplicado por 100.

CUADRO 10
NOBEZA DISTRIBUCIONES
PRESUPUESTO DE VENTAS POR RUTA POR PRODUCTO
PERIODO 2003/2004
EN VALORES

PRODUCTO	ZONA						
	1	2	3	4	5	6	7
Tintes Revlonissimo	Q99,698	Q92,595	Q43,614	Q70,387	Q140,066	Q59,330	Q272,010
Equave Two Phases 250 MI.	Q36,460	Q34,958	Q18,334	Q26,568	Q68,622	Q7,665	Q94,453
Tintes Lovely Color Creme	Q25,819	Q10,270	Q2,650	Q15,610	Q35,945	Q15,713	Q94,972
Equave Two Phases 500 MI.	Q8,425	Q8,059	Q5,403	Q7,326	Q13,737	Q9,341	Q35,989
Totales	Q170,402	Q145,882	Q70,001	Q119,891	Q258,370	Q92,050	Q497,424

PRODUCTO	ZONA						TOTAL
	8	9	10	11	12	20	
Tintes Revlonissimo	Q253,810	Q80,414	Q234,333	Q236,165	Q135,984	Q58,570	Q1,776,976
Equave Two Phases 250 MI.	Q67,172	Q12,948	Q64,168	Q83,227	Q75,924	Q10,033	Q600,532
Tintes Lovely Color Creme	Q43,175	Q15,713	Q76,512	Q57,286	Q49,686	Q3,214	Q446,566
Equave Two Phases 500 MI.	Q58,794	Q6,869	Q56,780	Q61,817	Q49,362	Q5,046	Q326,948
Totales	Q422,951	Q115,944	Q431,792	Q438,495	Q310,957	Q76,863	Q3,151,022

Fuente: Elaboración propia.

En el cuadro 10 se incluyen las ventas por producto que se han presupuestado para cada ruta, expresadas en quetzales, valores que sirven de soporte para la información del cuadro 9, en el que se concentra el total de cada una de ellas.

CUADRO 11
NOBEZA DISTRIBUCIONES
PRESUPUESTO DE VENTAS POR RUTA POR PRODUCTO
PERIODO 2003/2004
EN UNIDADES

PRODUCTO	ZONA						
	1	2	3	4	5	6	7
Tintes Revlonissimo	3,102	2,881	1,357	2,190	4,358	1,846	8,464
Equave Two Phases 250 MI.	704	675	354	513	1,325	148	1,824
Tintes Lovely Color Creme	1,257	500	129	760	1,750	765	4,623
Equave Two Phases 500 MI.	92	88	59	80	150	102	393
Total Unidades	5,156	4,146	1,902	3,547	7,588	2,867	15,311

PRODUCTO	ZONA						TOTAL
	8	9	10	11	12	20	
Tintes Revlonissimo	7,897	2,502	7,291	7,348	4,231	1,822	55,289
Equave Two Phases 250 MI.	1,297	250	1,239	1,607	1,466	194	11,596
Tintes Lovely Color Creme	2,102	765	3,725	2,789	2,419	158	21,742
Equave Two Phases 500 MI.	642	75	620	675	539	55	3,570
Total Unidades	11,946	3,601	12,885	12,430	8,667	2,249	92,197

Fuente: Elaboración propia.

En el cuadro 11 aparecen las ventas presupuestadas de productos por ruta, pero en unidades, siendo asignadas en base al comportamiento que han demostrado en períodos anteriores y los factores que sirvieron de base para el cálculo.

3.5.3 Presupuesto de inventarios en valores

En el cuadro 12 que aparece en la siguiente página, se desglosa el movimiento en valores por producto partiendo el saldo inicial para llegar al inventario esperado al final del ejercicio.

En este inventario, se tiene un saldo inicial de Q.70,424, estimándose que basados en los prorrateos de importación los ingresos de productos más inventario inicial podrán ser suficiente para cubrir las salidas que por concepto de costo de venta suman Q.1,003,931 y se obtenga el inventario final esperado.

CUADRO 12
NOBEZA DISTRIBUCIONES
PRESUPUESTO DE INVENTARIOS
PERIODO 2003/2004
EN VALORES

PRODUCTO	Saldo Inicial	Ingresos	Salidas	Saldo Final
tintes revlonissimo	Q21,339	Q560,838	Q527,736	Q54,441
equave two phases 250 ml.	Q52	Q221,372	Q198,481	Q22,943
tintes lovely color crème	Q49,033	Q140,417	Q178,730	Q10,720
equave two phases 500 ml.	Q0	Q111,267	Q98,984	Q12,283
Totales	Q70,424	Q1,033,894	Q1,003,931	Q100,387

Fuente: Elaboración propia.

Las columnas que integran este cuadro corresponden al inventario en valores que se tiene al iniciar el ejercicio presupuestado, la siguiente al valor que por compra de los productos ingresará a los inventarios; la tercera al monto que corresponde al costo de ventas y la última, al inventario que quedará al finalizar el ejercicio.

Para llegar a los datos de la columna de Saldo Final, se suman los valores de las dos primeras y se le resta el valor de la tercera.

Los valores base para efectuar el costeo de este movimiento en los inventarios se encuentra plasmado en los cuadros del 15 al 18 Costos Unitarios Promedios de las páginas de la 69 a la 72, que surgen del movimiento de las compras efectuadas.

CUADRO 13
NOBEZA DISTRIBUCIONES
PRESUPUESTO DE INGRESOS A INVENTARIOS
PERIODO 2003/2004
EN VALORES

PRODUCTO	Ingresos julio	Ingresos Octubre	Ingresos Enero	Ingresos Abril	Total ingresos
Tintes Revlonissimo	Q107,219	Q135,215	Q135,719	Q182,684	Q560,837
Equave Two Phases 250 Ml.	Q49,762	Q48,644	Q49,682	Q73,284	Q221,373
Tintes Lovely Color Crème	Q21,220	Q21,107	Q45,260	Q52,830	Q140,417
Equave Two Phases 500 Ml.	Q27,766	Q27,618	Q27,721	Q28,162	Q111,267
Total	Q205,967	Q232,584	Q258,382	Q336,960	Q1,033,894

Fuente: Elaboración propia.

En este cuadro se encuentra el detalle presupuestado por producto de los ingresos en valores a inventarios por cada compra trimestral, montos que se generan de los prorrateos de importaciones que para el efecto se realizan.

El cuadro 13 muestra los ingresos en quetzales por concepto de compra de productos para operarse en los inventarios se darán en los meses indicados en cada una de las columnas, siempre en el entendido que los pedidos se colocaran para realizar compras trimestrales.

CUADRO 14
NOBEZA DISTRIBUCIONES
PRESUPUESTO DE EGRESOS DE INVENTARIOS
PERIODO 2003/2004
EN VALORES

PRODUCTO	Ventas Julio	Ventas Agosto	Ventas Septiembre	Ventas Octubre	Ventas Noviembre	Ventas Diciembre
Tintes Revlonissimo	Q33,977	Q32,505	Q34,751	Q43,639	Q43,858	Q34,425
Equave Two Phases 250 Ml.	Q15,958	Q16,988	Q15,787	Q16,558	Q16,217	Q15,875
Tintes Lovely Color Crème	Q11,988	Q12,417	Q11,132	Q12,425	Q14,010	Q17,596
Equave Two Phases 500 Ml.	Q8,250	Q7,966	Q8,250	Q8,494	Q8,636	Q8,211
Totales	Q70,174	Q69,875	Q69,920	Q81,116	Q82,720	Q76,107

PRODUCTO	Ventas Enero	Ventas Febrero	Ventas Marzo	Ventas Abril	Ventas Mayo	Ventas Junio	TOTAL
Tintes Revlonissimo	Q64,640	Q56,588	Q47,114	Q46,612	Q45,419	Q44,207	Q527,736
Equave Two Phases 250 Ml.	Q16,787	Q16,273	Q16,273	Q16,252	Q16,594	Q18,920	Q198,481
Tintes Lovely Color Crème	Q14,655	Q18,278	Q14,962	Q14,925	Q15,462	Q20,878	Q178,730
Equave Two Phases 500 Ml.	Q8,232	Q8,289	Q7,807	Q8,510	Q7,943	Q8,397	Q98,984
Totales	Q104,314	Q99,429	Q86,156	Q86,299	Q85,418	Q92,403	Q1,003,931

Fuente: Elaboración propia.

En el cuadro 14 se muestran las salidas de inventario por concepto de ventas, pues siendo estos productos de origen químico, y con el cuidado de la rotación de unidades por fecha de recibo, no existe el riesgo de que expiren y se registren pérdidas por este concepto.

CUADRO 15
NOBEZA DISTRIBUCIONES
PRESUPUESTO DE INVENTARIOS
PERIODO 2003/2004
COSTOS PROMEDIO UNITARIOS PRIMER TRIMESTRE

PRODUCTO	INVENTARIO INICIAL JULIO			INGRESOS JULIO			DISPONIBILIDAD JULIO		
	UNIDADES	COSTO UNITARIO	TOTAL	UNIDADES	COSTO UNITARIO	TOTAL	UNIDADES	COSTO UNITARIO	TOTAL
Tintes Revlonissimo	2,251	Q9.4800	Q21,339	11,200	Q9.5731	Q107,219	13451	Q9.5575	Q128,558
Equave Two Phases 250 Ml.	3	Q17.2400	Q52	2,900	Q17.1593	Q49,762	2903	Q17.1594	Q49,814
Tintes Lovely Color Crème	5,564	Q8.8125	Q49,033	2,640	Q8.0379	Q21,220	8204	Q8.5632	Q70,253
Equave Two Phases 500 Ml.		Q29.6900	Q0	976	Q28.4488	Q27,766	976	Q28.4488	Q27,766
Totales			Q70,424			Q205,967			Q276,391

Fuente: Elaboración propia

En este cuadro se encuentra el valor de los costos promedio de los inventarios, tal como se registran en la empresa, correspondiendo su cálculo al ingreso que por las compras proyectadas se efectuará en el mes de julio 2003. Se toma de base el inventario inicial del mes, a este se suman los ingresos tanto en valores como en unidades según corresponda, para establecer la disponibilidad en el mes y por medio de una división se establece el nuevo costo, mismo que tendrá vigencia durante el trimestre siguiente hasta recibir nuevo pedido.

CUADRO 16
NOBEZA DISTRIBUCIONES
PRESUPUESTO DE INVENTARIOS
PERIODO 2003/2004
COSTOS PROMEDIO UNITARIOS SEGUNDO TRIMESTRE

PRODUCTO	INVENTARIO INICIAL OCTUBRE			INGRESOS OCTUBRE			DISPONIBILIDAD OCTUBRE		
	UNIDADES	COSTO UNITARIO	TOTAL	UNIDADES	COSTO UNITARIO	TOTAL	UNIDADES	COSTO UNITARIO	TOTAL
Tintes Revlonissimo	2,859	Q9.5575	Q27,325	14,200	Q9.5222	Q135,215	17059	Q9.5281	Q162,540
Equave Two Phases 250 Ml.	63	Q17.1594	Q1,081	2,850	Q17.0681	Q48,644	2913	Q17.0700	Q49,725
Tintes Lovely Color Crème	4,054	Q8.5632	Q34,715	2,640	Q7.9951	Q21,107	6694	Q8.3392	Q55,822
Equave Two Phases 500 Ml.	116	Q28.4488	Q3,300	976	Q28.2971	Q27,618	1092	Q28.3132	Q30,918
Totales			Q66,421			Q232,584			Q299,005

Fuente: Elaboración propia.

En este cuadro se encuentra el valor de los costos promedio de los inventarios, tal como se registran en la empresa, correspondiendo su cálculo al ingreso que por las compras proyectadas se efectuará en el mes de octubre 2003. Se toma de base el inventario inicial del mes, este se suman a los ingresos tanto en valores como en unidades para establecer la disponibilidad en el mes y por medio de una división se establece el nuevo costo, mismo que tendrá vigencia durante el trimestre siguiente hasta recibir nuevo pedido.

CUADRO 17
NOBEZA DISTRIBUCIONES
PRESUPUESTO DE INVENTARIOS
PERIODO 2003/2004
COSTOS PROMEDIO UNITARIOS TERCER TRIMESTRE

PRODUCTO	INVENTARIO INICIAL ENERO			INGRESOS ENERO			DISPONIBILIDAD ENERO		
	UNIDADES	COSTO UNITARIO	TOTAL	UNIDADES	COSTO UNITARIO	TOTAL	UNIDADES	COSTO UNITARIO	TOTAL
Tintes Revlonissimo	4,263	Q9.5281	Q40,618	14,200	Q9.5577	Q135,719	18463	Q9.5508	Q176,337
Equave Two Phases 250 Ml.	113	Q17.0700	Q1,929	2,900	Q17.1317	Q49,682	3013	Q17.1294	Q51,611
Tintes Lovely Color Crème	1,414	Q8.3392	Q11,792	5,640	Q8.0248	Q45,260	7054	Q8.0878	Q57,052
Equave Two Phases 500 Ml.	197	Q28.3132	Q5,578	976	Q28.4027	Q27,721	1173	Q28.3876	Q33,299
Totales			Q59,917			Q258,382			Q318,299

Fuente: Elaboración propia.

En este cuadro se encuentra el valor de los costos promedio de los inventarios, tal como se registran en la empresa, correspondiendo su cálculo al ingreso que por las compras proyectadas se efectuará en el mes de enero 2004. Se toma de base el inventario inicial del mes, este se suman a los ingresos tanto en valores como en unidades para establecer la disponibilidad en el mes y por medio de una división se establece el nuevo costo, mismo que tendrá vigencia durante el trimestre siguiente hasta recibir nuevo pedido.

CUADRO 18
NOBEZA DISTRIBUCIONES
PRESUPUESTO DE INVENTARIOS
PERIODO 2003/2004
COSTOS PROMEDIO UNITARIOS CUARTO TRIMESTRE

PRODUCTO	INVENTARIO INICIAL ABRIL			INGRESOS ABRIL			DISPONIBILIDAD ABRIL		
	UNIDADES	COSTO UNITARIO	TOTAL	UNIDADES	COSTO UNITARIO	TOTAL	UNIDADES	COSTO UNITARIO	TOTAL
Tintes Revlonissimo	837	9.5508	Q7,994	19,142	Q9.5436	Q182,684	19979	Q9.5439	Q190,678
Equave Two Phases 250 MI.	133	17.1294	Q2,278	4,284	Q17.1064	Q73,284	4417	Q17.1071	Q75,562
Tintes Lovely Color Crème	1,132	8.0878	Q9,155	6,593	Q8.0130	Q52,830	7725	Q8.0240	Q61,985
Equave Two Phases 500 MI.	316	28.3876	Q8,970	993	Q28.3605	Q28,162	1309	Q28.3671	Q37,132
Totales			Q28,398			Q336,960			Q365,358

Fuente: Elaboración propia.

En este cuadro se encuentra el valor de los costos promedio de los inventarios, tal como se registran en la empresa, correspondiendo su cálculo al ingreso que por las compras proyectadas se efectuará en el mes de abril 2004. Se toma de base el inventario inicial del mes, este se suman a los ingresos tanto en valores como en unidades para establecer la disponibilidad en el mes y por medio de una división se establece el nuevo costo, mismo que tendrá vigencia durante el trimestre siguiente hasta recibir nuevo pedido., siendo el cálculo de las columnas de las unidades y total en quetzales, también se incluye el inventario inicial del mes de abril tanto en unidades como en valores.

3.5.4 Presupuesto de inventario en unidades

Al igual que el presupuesto de inventario en valores, en el cuadro 19 se presenta cada uno de los productos con su inventario inicial, los ingresos, las salidas para llegar un inventario final esperado.

Tal como se aprecia, los tintes revlonissimo son los que tienen mayor movimiento, por lo que sus unidades son mayores en las cuatro columnas presentadas con excepción del inventario inicial de los tintes lovely color creme, cuyo inventario inicial es mayor, por esa misma causa, las compras son menores al igual que el inventario final esperado.

CUADRO 19
NOBEZA DISTRIBUCIONES
PRESUPUESTO DE INVENTARIOS
PERIODO 2003/2004
EN UNIDADES

PRODUCTO	Saldo Inicial	Ingresos	Salidas	Saldo Final
Tintes Revlonissimo	2,251	58,742	55,289	5,704
Equave Two Phases 250 Ml.	3	12,984	11,596	1,391
Tintes Lovely Color Creme	5,564	17,513	21,741	1,336
Equave Two Phases 500 Ml.		3,921	3,570	351
Totales	7,818	93,160	92,195	8,783

Fuente: Elaboración propia.

El cuadro 19 muestra el resumen del movimiento de inventarios en unidades, correspondiente al período presupuestado, principiando desde las existencias al inicio del ejercicio, los ingresos que se proyectan por compras y las salidas por ventas, según se expresa en cada una de las comunas siendo el saldo final el resultando de la sumatoria del saldo inicial, más los ingresos menos las salidas.

CUADRO 20
NOBEZA DISTRIBUCIONES
PRESUPUESTO DE INVENTARIOS INGRESO EN UNIDADES
PERIODO 2003/2004

PRODUCTO	Ingresos julio	Ingresos Octubre	Ingresos Enero	Ingresos Abril	Ingresos totales
Tintes Revlonissimo	11,200	14,200	14,200	19,142	58,742
Equave Two Phases 250 Ml.	2,900	2,850	2,900	4,284	12,934
Tinte Lovely Color Creme	2,640	2,640	5,640	6,593	17,513
Equave Two Phases 500 Ml.	976	976	976	993	3,921
Totales	17,716	20,666	23,716	31,012	93,110

Fuente: Elaboración propia.

El cuadro 20 expone el movimiento de ingreso de inventarios en unidades, tal como se ha previsto, en forma trimestral, de igual manera como aparece en los ingresos en valores. Cada una de las columnas identifica en que mes se producirá el ingreso de productos.

CUADRO 21
NOBEZA DISTRIBUCIONES
PRESUPUESTO DE INVENTARIOS EGRESO EN UNIDADES
PERIODO 2003/2004

PRODUCTO	Ventas julio	Ventas Agosto	Ventas Septiembre	Ventas Octubre	Ventas Noviembre	Ventas Diciembre	Ventas Enero	Ventas Febrero	Ventas Marzo	Ventas Abril	Ventas Mayo	Ventas Junio	TOTAL
TINTES REVLONISSIMO	3,555	3,401	3,636	4,580	4,603	3,613	6,768	5,925	4,933	4,884	4,759	4,632	55,289
EQUAVE TWO PHASES 250 ML.	930	990	920	970	950	930	980	950	950	950	970	1,106	11,596
TINTES LOVELY COLOR CREME	1,400	1,450	1,300	1,490	1,680	2,110	1,812	2,260	1,850	1,860	1,927	2,602	21,741
EQUAVE TWO PHASES 500 ML.	290	280	290	300	305	290	290	292	275	300	280	378	3,570
Totales	6,175	6,121	6,146	7,340	7,538	6,943	9,850	9,427	8,008	7,994	7,936	8,718	92,196

Fuente: Elaboración propia.

El cuadro 21 de la hoja anterior, muestra el movimiento de salida de inventario en unidades por cada uno de los meses presupuestados.

3.5.5 Presupuesto de compras

Las compras se planean de acuerdo al inventario inicial y al movimiento presupuestado de las ventas, tal como se ve en cuadro 14 de la página 69, por lo que los valores de compras; tiene su base en dichas transacciones.

Por motivo de espacio de las bodegas de la empresa, las compras deben hacerse de manera espaciada, y tomando en consideración el tiempo de despacho que se toma el proveedor, se propone que estas operaciones sean en forma trimestral, por lo que el ingreso de los productos será en julio, octubre, enero y abril.

Para efectuar los cálculos que integran los Q.1,033,894 que se proyectan comprar, se realizaron los prorrateos correspondientes de las importaciones.

CUADRO 22
NOBEZA DISTRIBUCIONES
PRESUPUESTO DE COMPRAS
PERIODO 2003/2004
EN VALORES Y UNIDADES

PRODUCTO	TOTALES	
	UNIDADES A COMPRAR	TOTAL Q.
Tintes Revlonissimo	58,742	Q560,838
Equave Two Phases 250 Ml.	12,984	Q221,372
Tintes Lovely Color Crème	17,513	Q140,417
Equave Two Phases 500 Ml.	3,921	Q111,267
		Q1,033,894

Fuente: Elaboración propia.

Tal como se aprecia en el cuadro que antecede, aparecen los productos a comprar en unidades y el total en quetzales que representan las importaciones, estando los valores contemplados a costo promedio.

CUADRO 23
NOBEZA DISTRIBUCIONES
PROGRAMA DE COMPRAS
PERIODO 2003/2004
EN VALORES Y UNIDADES

PRODUCTO	INGRESOS JULIO		INGRESOS OCTUBRE		INGRESOS ENERO		INGRESOS ABRIL		TOTALES	
	UNIDADES RECIBIDAS	VALOR	UNIDADES RECIBIDAS	VALOR	UNIDADES RECIBIDAS	VALOR	UNIDADES RECIBIDAS	VALOR	UNIDADES RECIBIDAS	VALOR
Tintes Revlonissimo	11,200	Q107,219	14,200	Q135,215	14,200	Q135,720	19,142	Q182,685	58,742	Q560,838
Equave Two Phases 250 Ml.	2,900	Q49,762	2,850	Q48,644	2,900	Q49,682	4,284	Q73,284	12,934	Q221,373
Tintes Lovely Color Creme	2,640	Q21,220	2,640	Q21,107	5,640	Q45,260	6,593	Q52,830	17,513	Q140,417
Equave Two Phases 500 Ml.	976	Q27,766	976	Q27,618	976	Q27,721	993	Q28,162	3,921	Q111,267
Totales	17,716	Q205,967	20,666	Q232,583	23,716	Q258,383	31,012	Q336,961	93,110	Q1,033,894

Fuente: Elaboración propia.

El cuadro 23 contiene el programa de compras e ingresos a inventarios tanto en unidades como en valores, y representa la política de compras de la empresa, las cuales como ya se indicó, se realizan en forma trimestral, estando el contenido de cada columna de acorde con los prorrateos de importaciones que se presentan más adelante.

3.5.5.1 Prorratio importaciones

A continuación se presentan los prorrateos que se deberán realizar para costear cada uno de los productos que se compararán con las importaciones que se planifican en forma trimestral; en los cuadros se contemplan estos procedimientos.

CUADRO 24
NOBEZA DISTRIBUCIONES
PRORRATIO DE IMPORTACIONES
PERIODO 2003/2004
MES DE JULIO DE 2003

PRODUCTO	UNIDADES RECIBIDAS	PRECIO UNITARIO \$	TOTAL US \$	TIPO DE CAMBIO	CIF Q.	DERECHOS ARANCELARIOS		SUB TOTAL
						%	Q.	
Tintes Revlonissimo	11,200	\$1.06	\$11,872	8.00	Q94,976	12%	Q11,397	Q106,373
Equave Two Phases 250 Ml.	2,900	\$1.90	\$5,510	8.00	Q44,080	12%	Q5,290	Q49,370
Tintes Lovely Color Crème	2,640	\$0.89	\$2,350	8.00	Q18,797	12%	Q2,256	Q21,052
Equave Two Phases 500 Ml.	976	\$3.15	\$3,074	8.00	Q24,595	12%	Q2,951	Q27,547
Totales			\$22,806		Q182,448		Q21,894	Q204,342

PRODUCTO	AGENTE ADUANAL	ALMACENA DORA	FLETES	OTROS GASTOS	TOTAL	COSTO UNITARIO	IVA IMPORTACION
Tintes Revlonissimo	Q312	Q65	Q416	Q52	Q107,219	Q9.57	Q12,765
Equave Two Phases 250 Ml.	Q145	Q30	Q193	Q24	Q49,762	Q17.16	Q5,924
Tintes Lovely Color Crème	Q62	Q13	Q82	Q10	Q21,220	Q8.04	Q2,526
Equave Two Phases 500 Ml.	Q81	Q17	Q108	Q13	Q27,766	Q28.45	Q3,306
Totales	Q600	Q125	Q800	Q100	Q205,967		Q24,521

Fuente: Elaboración propia.

El cuadro 24 contiene el prorrateo de las compras que deberán ingresar en el mes de julio, observándose en su estructura el total de unidades recibidas por cada uno de los productos, su costo unitario en dólares de los Estados Unidos y el costo total en este tipo de moneda, el cual se obtiene de multiplicar las unidades por su costo unitario; también se incluye el costo CIF en Quetzales, el que se consigue multiplicando el valor total en dólares, por el tipo de cambio, que para esta ocasión se consideró a Q.8.00 por US\$1.00; la siguiente columna corresponde al porcentaje que la Superintendencia de Administración Tributaria –SAT- cobra por concepto de Derechos Arancelarios, que para este tipo de productos es del 12%, continuando con el monto a pagar por este impuesto, valores que se obtienen de multiplicar el Costo CIF en quetzales por el porcentaje indicado

Posteriormente aparece el sub total en quetzales, que es resultado de sumar el costo CIF en quetzales más el impuesto por Derechos Arancelarios. Se muestran los valores por concepto de Gastos del Agente Aduanal, quien cobra Q.600.00 por cada póliza de importación que liquida, los gastos de la Almacenadora, que cobra Q.125.00 por cada importación que pasa por sus instalaciones; el valor del flete por el traslado de los productos de la Almacenadora a las bodegas de la Empresa, movimiento que tiene un costo de Q.800.00 por cada importación y por último, se incluyen otros gastos en los que por lo general incurre el Agente Aduanal en la liquidación de la Póliza de importación, como por ejemplo, rectificación de datos, etc.

Después aparece el Costo Total, el que se obtiene con la sumatoria de las columnas que van desde el sub total hasta otros gastos; el establecimiento del costo unitario, se calcula dividiendo el costo total de cada producto entre el número de unidades recibidas que se encuentran en la primera columna. Por último, se incluye la columna de Impuesto al Valor Agregado que se debe pagar por motivo de la importación realizada, estos valores se establecen multiplicando el COSTO CIF por el 12% que es el porcentaje que debe pagar cualquier transacción comercial.

CUADRO 25
NOBEZA DISTRIBUCIONES
PRORRATEO DE IMPORTACIONES
PERIODO 2003/2004
MES DE OCTUBRE DE 2003

PRODUCTO	UNIDADES RECIBIDAS	PRECIO UNITARIO \$	TOTAL US \$	TIPO DE CAMBIO	CIF Q.	DERECHOS ARANCELARIOS		SUB TOTAL
						%	Q.	
Tintes Revlonissimo	14,200	\$1.06	\$15,052	8.00	Q120,416	12%	Q14,450	Q134,866
Equave Two Phases 250 MI.	2,850	\$1.90	\$5,415	8.00	Q43,320	12%	Q5,198	Q48,518
Tintes Lovely Color Crème	2,640	\$0.89	\$2,350	8.00	Q18,797	12%	Q2,256	Q21,052
Equave Two Phases 500 MI.	976	\$3.15	\$3,074	8.00	Q24,595	12%	Q2,951	Q27,547
Total			\$25,891		Q207,128		Q24,855	Q231,983

PRODUCTO	AGENTE ADUANAL	ALMACENA DORA	FLETES	OTROS GASTOS	TOTAL	COSTO UNITARIO	IVA IMPORTACION
Tintes Revlonissimo	Q349	Q73	Q465	Q58	Q135,215	Q9.52	Q16,184
Equave Two Phases 250 MI.	Q125	Q26	Q167	Q21	Q48,644	Q17.07	Q5,822
Tintes Lovely Color Crème	Q54	Q11	Q73	Q9	Q21,107	Q8.00	Q2,526
Equave Two Phases 500 MI.	Q71	Q15	Q95	Q12	Q27,618	Q28.30	Q3,306
Total	Q600	Q125	Q800	Q100	Q232,584		Q27,838

Fuente: Elaboración propia.

El cuadro 25 contiene el prorrateo de las compras que deberán ingresar en el mes de octubre, por cada uno de los productos, su costo unitario en dólares de los Estados Unidos y el costo total en este tipo de moneda, el cual se obtiene de multiplicar las unidades por su costo unitario; también se incluye el costo CIF en Quetzales, que se consigue multiplicando el valor total en dólares, por el tipo de cambio, que para esta ocasión se consideró a Q.8.00 por US\$1.00; la siguiente columna corresponde al porcentaje que la Superintendencia de Administración Tributaria –SAT- cobra por concepto de Derechos Arancelarios, que para este tipo de productos es del 12%, continuando con el monto a pagar por este impuesto, valores que se obtienen de multiplicar el Costo CIF en quetzales por el porcentaje indicado

Seguidamente, aparece el sub total en quetzales, el cual es resultado de sumar el costo CIF en quetzales más el impuesto por Derechos Arancelarios. Asimismo se muestran los valores por concepto de Gastos del Agente Aduanal, quien cobra Q.600.00 por cada póliza de importación que liquida, los gastos de la Almacenadora, que cobra Q.125.00 por cada importación que pasa por sus instalaciones; el valor del flete por el traslado de los productos de la Almacenadora a las bodegas de la Empresa, movimiento que tiene un costo de Q.800.00 por cada importación, así también, se incluyen otros gastos en los que por lo general incurre el Agente Aduanal en la liquidación de la Póliza de importación, como por ejemplo, rectificación de datos, de partidas arancelarias, errores en la certificación de las facturas originales, etc. Posteriormente aparece el Costo Total, el que se obtiene con la sumatoria de las columnas que van desde el sub total hasta otros gastos, el costo unitario se calcula dividiendo el costo total de cada producto entre el número de unidades recibidas que se encuentran en la primera columna del cuadro. Por último, se encuentra la columna de Impuesto al Valor Agregado que se debe pagar por motivo de la importación realizada; estos valores se establecen multiplicando el Costo CIF por el 12% que es el porcentaje que pagar cualquier transacción comercial.

CUADRO 26
NOBEZA DISTRIBUCIONES
PRORRATEO DE IMPORTACIONES
PERIODO 2003/2004
MES DE ENERO DE 2004

PRODUCTO	UNIDADES RECIBIDAS	PRECIO UNITARIO \$	TOTAL US \$	TIPO DE CAMBIO	CIF Q.	DERECHOS ARANCELARIOS		SUB TOTAL
						%	Q.	
TINTES REVLONISSIMO	14,200	\$1.06	\$15,052	8.00	Q120,416	12%	Q14,450	Q134,866
EQUAVE TWO PHASES 250 ML.	2,900	\$1.90	\$5,510	8.00	Q44,080	12%	Q5,290	Q49,370
TINTES LOVELY COLOR CRÈME	5,640	\$0.89	\$5,020	8.00	Q40,157	12%	Q4,819	Q44,976
EQUAVE TWO PHASES 500 ML.	976	\$3.15	\$3,074	8.00	Q24,595	12%	Q2,951	Q27,547
Total			\$28,656		Q229,248		Q27,510	Q256,758

PRODUCTO	AGENTE ADUANAL	ALMACENA DORA	FLETES	OTROS GASTOS	TOTAL	COSTO UNITARIO	IVA IMPORTACION
Tintes Revlonissimo	Q315	Q66	Q420	Q53	Q135,719	Q9.56	Q16,184
Equave Two Phases 250 MI.	Q115	Q24	Q154	Q19	Q49,682	Q17.13	Q5,924
Tintes Lovely Color Creme	Q105	Q22	Q140	Q18	Q45,260	Q8.02	Q5,397
Equave Two Phases 500 MI.	Q64	Q13	Q86	Q11	Q27,721	Q28.40	Q3,306
Total	Q600	Q125	Q800	Q100	Q258,383		Q30,811

Fuente: Elaboración propia.

El cuadro 26 contiene el prorrateo de las compras que deberán ingresar en el mes de enero 2004, incluyendo el total de unidades recibidas por cada uno de los productos, su costo unitario en dólares de los Estados Unidos.

Unidos y el costo total en este tipo de moneda, el cual se obtiene de multiplicar las unidades por su costo unitario; también se incluye el costo CIF en Quetzales, que se consigue multiplicando el valor total en dólares, por el tipo de cambio, que para esta ocasión se consideró a Q.8.00 por US\$1.00; la siguiente columna corresponde al porcentaje que la Superintendencia de Administración Tributaria –SAT- cobra por concepto de Derechos Arancelarios, que para este tipo de productos es del 12%, continuando con el monto a pagar por este impuesto, valores que se obtienen de multiplicar el Costo CIF en quetzales por el porcentaje indicado

Inmediatamente aparece el sub total en quetzales, que es resultado de sumar el costo CIF en quetzales más el impuesto por Derechos Arancelarios. Se muestran los valores por concepto de Gastos del Agente Aduanal, quien cobra Q.600.00 por cada póliza de importación que liquida, los gastos de la Almacenadora, que cobra Q.125.00 por cada importación que pasa por sus instalaciones; el valor del flete por el movimiento de los productos de la Almacenadora a las bodegas de la Empresa, traslado que tiene un costo de Q.800.00 por cada importación y por último, se incluyen otros gastos en los que por lo general incurre el Agente Aduanal en la liquidación de la Póliza de importación, como por ejemplo, rectificación de datos, de partidas arancelarias, errores en la certificación de las facturas originales, etc.

Después de éstas, se encuentra el Costo Total, el que es obtenido con la sumatoria de las columnas que van desde el sub total hasta otros gastos; el establecimiento del costo unitario, se calcula dividiendo el costo total de cada producto entre el número de unidades recibidas que se encuentran en la primera columna del cuadro. Finalmente, aparece la columna de Impuesto al Valor Agregado que se debe pagar por motivo de la importación realizada; estos valores se establecen multiplicando el Costo CIF por el 12% que es el porcentaje que pagar cualquier transacción comercial.

CUADRO 27
NOBEZA DISTRIBUCIONES
PRORRATEO DE IMPORTACIONES
PERIODO 2003/2004
MES DE ABRIL DE 2004

PRODUCTO	UNIDADES RECIBIDAS	PRECIO UNITARIO \$	TOTAL US \$	TIPO DE CAMBIO	CIF Q.	DERECHOS ARANCELARIOS		SUB TOTAL
						%	Q.	
Tintes Revlonissimo	19,142	\$1.06	\$20,291	8.00	Q162,324	12%	Q19,479	Q181,803
Equave Two Phases 250 MI.	4,284	\$1.90	\$8,140	8.00	Q65,117	12%	Q7,814	Q72,931
Tintes Lovely Color Creme	6,593	\$0.89	\$5,868	8.00	Q46,942	12%	Q5,633	Q52,575
Equave Two Phases 500 MI.	993	\$3.15	\$3,128	8.00	Q25,024	12%	Q3,003	Q28,026
Totales			\$37,426		Q299,407		Q35,929	Q335,336

PRODUCTO	AGENTE ADUANAL	ALMACENA DORA	FLETES	OTROS GASTOS	TOTAL	COSTO UNITARIO	IVA IMPORTACION
Tintes Revlonissimo	Q325	Q68	Q434	Q54	Q182,684	Q9.54	Q21,816
Equave Two Phases 250 MI.	Q130	Q27	Q174	Q22	Q73,284	Q17.11	Q8,752
Tintes Lovely Color Creme	Q94	Q20	Q125	Q16	Q52,830	Q8.01	Q6,309
Equave Two Phases 500 MI.	Q50	Q10	Q67	Q8	Q28,162	Q28.36	Q3,363
Totales	Q600	Q125	Q800	Q100	Q336,961		Q40,240

Fuente: Elaboración propia.

El cuadro 27 contiene el prorrateo de las compras que deberán ingresar en el mes de abril 2004, abarcando el total de unidades recibidas por cada uno de los productos, su costo unitario en dólares de los Estados Unidos y el costo total en este tipo de moneda, el cual se obtiene de multiplicar las unidades por su costo unitario, también se incluye el costo CIF

en Quetzales, que se consigue multiplicando el valor total en dólares, por el tipo de cambio, que para esta ocasión se consideró a Q.8.00 por US\$1.00; la siguiente columna corresponde al porcentaje que la Superintendencia de Administración Tributaria –SAT- cobra por concepto de Derechos Arancelarios, que para este tipo de productos es del 12%, continuando con el monto a pagar por este impuesto, valores que se obtienen de multiplicar el Costo CIF en quetzales por el porcentaje indicado

Posteriormente aparece el sub total en quetzales, que es resultado de sumar el costo CIF en quetzales más el impuesto por Derechos Arancelarios. Se muestran los valores por concepto de Gastos del Agente Aduanal, quien cobra Q.600.00 por cada póliza de importación que liquida, los gastos de la Almacenadora, que cobra Q.125.00 por cada importación que pasa por sus instalaciones; el valor del flete por el traslado de los productos de la Almacenadora a las bodegas de la Empresa, movimiento que tiene un costo de Q.800.00 por cada importación y por último, se incluyen otros gastos en los que por lo general incurre el Agente Aduanal en la liquidación de la Póliza de importación, como por ejemplo, rectificación de datos, de partidas arancelarias, errores en la certificación de las facturas originales, etc.

Corresponde después al Costo Total, obtenido a través de la sumatoria de las columnas que van desde el sub total hasta otros gastos, el establecimiento del costo unitario, se calcula dividiendo el costo total de cada producto entre el número de unidades recibidas que se encuentran en la primera columna del cuadro. Por último se encuentra la columna de Impuesto al Valor Agregado que se debe pagar por motivo de la importación realizada; estos valores se establecen multiplicando el Costo CIF por el 12% que es el porcentaje que pagar cualquier transacción comercial.

3.5.6 Presupuesto de gastos de distribución

A continuación se presenta el valor de los gastos de distribución, necesarios para que la empresa continúe siendo un negocio en marcha:

CUADRO 28
NOBEZA DISTRIBUCIONES
PRESUPUESTO DE GASTOS DE DISTRIBUCIÓN
PERIODO 2003/2004
EXPRESADO EN QUETZALES

CONCEPTO	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Total
GASTOS DE VENTA													
Gastos de Personal	Q32,270	Q38,274	Q39,514	Q39,739	Q41,809	Q42,301	Q41,882	Q46,350	Q46,435	Q43,795	Q43,147	Q43,106	Q498,622
Atenciones	Q192	Q6,492	Q692	Q192	Q192	Q11,492	Q192	Q192	Q192	Q692	Q192	Q192	Q20,898
Alquileres	Q3,300	Q3,300	Q3,300	Q3,300	Q3,300	Q3,300	Q3,300	Q3,300	Q3,300	Q3,300	Q3,300	Q3,300	Q39,600
Servicios	Q1,252	Q1,252	Q1,241	Q1,252	Q1,241	Q1,252	Q1,252	Q1,219	Q1,252	Q1,241	Q1,252	Q1,247	Q14,949
Mantenimiento	Q213	Q210	Q265	Q210	Q213	Q263	Q1,173	Q210	Q265	Q210	Q213	Q263	Q3,705
Seguros	Q674	Q674	Q674	Q674	Q674	Q674	Q674	Q674	Q674	Q674	Q674	Q674	Q8,093
Gastos de Viaje	Q12,400	Q12,400	Q12,400	Q12,400	Q12,400	Q12,400	Q12,400	Q12,400	Q12,400	Q12,400	Q12,400	Q12,400	Q148,800
Gastos Publicitarios	Q560	Q17,240	Q2,240	Q15,560	Q2,240	Q15,560	Q2,240	Q17,240	Q4,480	Q15,560	Q560	Q17,240	Q110,720
Depreciaciones	Q1,846	Q1,846	Q1,846	Q1,846	Q1,846	Q1,846	Q1,846	Q1,846	Q1,846	Q1,846	Q1,846	Q1,846	Q22,147
Gastos Varios	Q2,538	Q2,767	Q2,538	Q3,280	Q2,610	Q2,695	Q2,538	Q2,767	Q2,538	Q2,695	Q2,610	Q2,695	Q32,271
TOTAL GASTOS DE VENTA	Q55,243	Q84,454	Q64,709	Q78,452	Q66,523	Q91,782	Q67,496	Q86,198	Q73,381	Q82,413	Q66,192	Q82,963	Q899,804
GASTOS DE OPERACIÓN													
Gastos de Personal	Q9,336	Q9,336	Q9,336	Q9,336	Q9,336	Q9,336	Q9,336	Q9,336	Q9,336	Q9,336	Q9,336	Q9,336	Q112,035
TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN	Q9,336	Q9,336	Q9,336	Q9,336	Q9,336	Q9,336	Q9,336	Q9,336	Q9,336	Q9,336	Q9,336	Q9,336	Q112,035
TOTAL DISTRIBUCIÓN	Q64,580	Q93,791	Q74,045	Q87,788	Q75,859	Q101,118	Q76,832	Q95,534	Q82,717	Q91,749	Q75,528	Q92,299	Q1,011,840

Fuente: Elaboración propia

Para esta área de la empresa en la que se incluyen los Departamentos de Ventas y Operaciones, los gastos de distribución ascienden a Q.401,183 más los gastos que genera el personal de los dos departamentos, los que suman Q.610,657, lo que da total de Q.1.011,840, estando en este Presupuesto el mayor peso en los gastos de personal, lo que representan un 60.35% del total, y dentro de los gastos de operación propiamente dichos, se les da principal importancia a los referentes al contacto con los clientes directamente, tal que son Capacitaciones, Combustibles y lubricantes y viáticos, los que sumados absorben el 23.60% del total del presupuesto.

En segundo plano se encuentran los alquileres y posteriormente los impuestos y las depreciaciones. Cabe mencionar que el mayor volumen del monto de los impuestos, está integrado por el que corresponde a la distribución de combustibles.

3.5.7 Presupuesto de Gastos de Administración

En este caso la sumatoria de este presupuesto es de Q.327,229, siendo los gastos que absorben mayor porción los de personal que representan un 73.05%, siguiendo son en su orden, los alquileres, las cuentas incobrables, cuyo cálculo se encuentra en el cuadro 57 y los combustibles y lubricantes, los que sumados representan el 16.60% de este presupuesto.

En segundo plano se encuentran las comunicaciones y posteriormente las otras prestaciones.

El detalle en forma mensual de estos gastos, se encuentra en el cuadro 29.

CUADRO 29
NOBEZA DISTRIBUCIONES
PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACION
PERIODO 2003/2004
EXPRESADO EN QUETZALES

CONCEPTO	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Total
Gastos de Personal	Q18,825	Q18,825	Q18,825	Q18,825	Q18,825	Q18,825	Q18,825	Q18,825	Q18,825	Q18,825	Q18,825	Q18,825	Q225,905
Atenciones	Q64	Q2,164	Q64	Q64	Q64	Q2,164	Q64	Q64	Q64	Q64	Q64	Q64	Q4,966
Cuentas Incobrables	Q0	Q0	Q0	Q0	Q0	Q0	Q0	Q0	Q0	Q0	Q0	Q14,136	Q14,136
Alquileres	Q2,200	Q2,200	Q2,200	Q2,200	Q2,200	Q2,200	Q2,200	Q2,200	Q2,200	Q2,200	Q2,200	Q2,200	Q26,400
Servicios	Q834	Q834	Q827	Q834	Q827	Q834	Q834	Q812	Q834	Q827	Q834	Q832	Q9,966
Mantenimiento	Q288	Q90	Q385	Q90	Q288	Q188	Q528	Q90	Q385	Q90	Q288	Q188	Q2,895
Seguros	Q450	Q450	Q450	Q450	Q450	Q450	Q450	Q450	Q450	Q450	Q450	Q450	Q5,395
Combustibles y lubricantes	Q900	Q900	Q900	Q900	Q900	Q900	Q900	Q900	Q900	Q900	Q900	Q900	Q10,800
Depreciaciones	Q392	Q392	Q392	Q392	Q392	Q392	Q392	Q392	Q392	Q392	Q392	Q392	Q4,699
Gastos Varios	Q113	Q393	Q113	Q1,020	Q201	Q305	Q438	Q393	Q283	Q305	Q201	Q18,305	Q22,067
TOTAL GASTOS DE ADMÓN.	Q24,065	Q26,248	Q24,155	Q24,775	Q24,145	Q26,257	Q24,630	Q24,126	Q24,332	Q24,052	Q24,153	Q56,291	Q327,229

Fuente: Elaboración propia.

En este cuadro 29, se muestra el presupuesto de Gastos de Administración, apareciendo en la primera columna el total de los gastos proyectados para cada uno de los conceptos que aparecen a la primera columna. El valor que corresponde al personal se detalla en un presupuesto específico.

Se exponen los gastos de administración proyectados para los meses del período presupuestado, con un gran total de Q.327,229 que es el monto que le corresponde a este departamento. Su cálculo se explica más adelante.

3.5.8 Cálculo de los gastos

A continuación se explica como se llegó a los valores de los presupuestos de Gastos de Distribución y de Administración, detallándose por cada tipo de gasto de tal forma que brinde las bases de forma pormenorizada, para que se pueda llevar la explicación de la operación realizada.

➤ Gastos de Personal:

Estos gastos de encuentran detallados en correspondiente presupuesto, por lo que no explica en este apartado.

➤ Atenciones:

✓ Otras Prestaciones:

Las otras prestaciones presupuestadas son muy específicas y corresponden a las dos Divisiones de la empresa. Para su cálculo se procede de la forma siguiente:

- a) Determinación de los conceptos y sus montos (mensualmente para agua pura Q.88, para café y azúcar Q.40, para cumpleaños Q.100 y Q.7,500 para cada convivio).
- b) Se suman los valores de cada prestación para encontrar el total del mes.
- c) Calcular el Impuesto al Valor Agregado.
- d) Sumatoria de los valores de las literales b) y c) para determinar el total a pagar.
- e) Para este caso, el 75% del total del gasto corresponde a Distribución y el 25% a Administración.

✓ Atenciones a terceros:

Se incluyen aquí las provisiones que se tienen por concepto de atenciones a clientes, a quienes estima un desayuno para dar a conocer las ofertas de fin y de mediados de año; y en el mes de diciembre, algunos obsequios con motivo de la navidad; al igual que los otros conceptos, el valor estimado se multiplica por el 12% que da el

Impuesto al Valor Agregado, que sumado en el primero, representa el total a pagar.

➤ Alquileres

El contrato por concepto de alquiler del edificio que ocupa la empresa, es por Q.5.500 mensuales por todo el año, por lo que se procede de la forma siguiente:

- a) El prorrateo del gasto, es del 60% para Distribución y el 40% para Administración.
- b) Para el cálculo de Impuesto al Valor Agregado, se toma como base el monto de los alquileres y se multiplica por 12%
- c) La retención ISR corresponde a un 5% del total del gasto, tal como se explica en el punto f3 del diagnóstico, que se encuentra en la página 31.

El total a pagar se integra por el valor de los alquileres más el monto establecido en la literal b) menos el valor indicado en la literal c).

➤ Servicios:

✓ Agua:

El consumo de agua se mide en metros cúbicos, estableciéndose un promedio mensual, determinándose que la empresa consumiría como máximo un metro cúbico diario. El cálculo de los gastos y del total a pagar se establece de la siguiente manera:

- a) Se determina el consumo mensual.
- b) La cantidad de metros cúbicos consumidos se multiplica por el valor que Empagua cobra por cada metro cúbico (Q.1.23) y por el monto mensual del alcantarillado (Q.020), que se debe pagar también, por cada metro cúbico de agua consumida.
- c) Los valores resultantes de las operaciones indicadas arriba se suman con el valor fijo que cobrar dicha empresa (Q.1.20) para obtener el monto total del gasto.

- d) El total resultante en la literal anterior se multiplica por 12% para obtener el Impuesto al Valor Agregado -IVA-.
- e) Se suman las cantidades de los literales c) y d) para determinar el total a pagar.

Se calcula el 60% para Distribuciones y el 40% para Administración.

✓ Comunicaciones:

Para sus comunicaciones la empresa cuenta con 2 líneas fijas de Comunicaciones Celulares y una de Teléfonos de Guatemala, siendo el movimiento así:

- a) Se estableció un consumo máximo por línea, en base al análisis realizado con relación a este de tipo gasto.
- b) El total del consumo se obtiene sumando lo asignado a cada empresa que presta el servicio.
- c) Al total indicado en la literal anterior, se la calcula el 12% para determinar el Impuesto al Valor Agregado -IVA-.
- d) Las empresas efectúan declaraciones trimestrales del ISR, causa por la que no se hace retenciones.
- e) El consumo se distribuye en un 60% para Distribución y el 40% para Administración.

✓ Energía Eléctrica:

El pago que se efectúa por concepto de consumo de energía eléctrica, se encuentra compuesto de varios elementos, los que se desglosan para efectos del cálculo del monto a presupuestar en ese sentido.

Para llegar al total a pagar durante cada mes, se procede de la forma siguiente:

- a) Se estableció un consumo promedio de kilovatios hora por mes según se indica en las bases para elaborar los presupuestos de la empresa.
- b) Dicho consumo se multiplica por costo de generación de energía (Q.1.1244) y el de la distribución de la misma (Q.0.1784) que cobra la Empresa Eléctrica de Guatemala, S. A.
- c) Se considera el cargo fijo que cobra dicha organización en cada emisión de facturas (Q.7.3816).

- d) Para totalizar el consumo se procede a la sumatoria del valor de consumo por generación, distribución y el cargo fijo.
- e) Para determinar el Impuesto al Valor Agregado por la energía consumida, el total del consumo se multiplica por 12%
- f) Del total de consumo, se estima un 60% para Distribución y el 40% Administración.

➤ Mantenimiento

✓ Mantenimiento Edificios:

Con relación al mantenimiento de Edificios, se estima se gastará en pintura del edificio (Q.1,500), así como un monto bimensual estimado (Q.150) para el mantenimiento del mismo (aspectos eléctricos, vidrios, etc.), valores que al sumarlos da el total del gasto y que al multiplicar este por el 12% resulta el Impuesto al Valor Agregado. Para obtener el total a pagar, se suman las dos últimas cantidades.

En el prorrateo, se toma en cuenta que la Administración ocupa una parte muy pequeña del edificio, por lo que le corresponde un 20% de los gastos y el 80% a Distribución.

✓ Mantenimiento Oficina:

Se incluyen los gastos más comunes que se dan para el mantenimiento y limpieza de las oficinas (extracción de basura, gas, útiles de limpieza y otros gastos varios), siendo el total mensual de Q.150 y el Impuesto al Valor Agregado el resultado de multiplicar dicho valor por el 12%; para llegar al total a pagar, se suman estos dos últimos valores. Con respecto al prorrateo, les corresponde un 60% a Distribución y 40% a Administración.

✓ Mantenimiento de Equipo

El mantenimiento estimado al equipo de oficina existente en el que se incluye el referente al cómputo, al que se tiene contrato por servicios cada dos meses por un valor de Q.350 bimensual, que sumado con el monto estimado

para el resto del equipo (Q.150 trimestrales), da el total del gasto, al que se le multiplica por el 12% para obtener el Impuesto al Valor Agregado que sumado al anterior, representa el total a pagar.

En este caso, como la mayor parte de los servicios de los equipos es para Administración, esta absorbe el 65% del gasto, mientras que Distribución lo hace con el 35%.

➤ Seguros

Los seguros que tiene contratados la empresa dan cobertura a todos los bienes y a terceros en responsabilidad civil. Los cálculos que se efectúan son:

- a) Al pago mensual de la póliza (Q.1,124) se le multiplica por 12% para obtener el Impuesto al Valor Agregado.
- b) Se suman los dos valores y se tiene el total a pagar.

A la Prima mensual se le aplica el 60% que corresponde a Distribución y el restante 40% a Administración.

➤ Gastos de Viaje

✓ Combustibles y lubricantes:

El valor de los combustibles refleja las cuotas asignadas a cada trabajador que por motivo del cargo que desempeña, tiene derecho, según la política que en este sentido observa la empresa. Los cálculos son los siguientes:

- a) Se establece el monto mensual (Q.7,050) en base a la cuotas asignadas.
- b) Se multiplica dicho consumo por el 12% para tener el Impuesto al Valor Agregado.
- c) Se suman los montos de las literales b) y d) para conocer el total del gasto.
- d) El impuesto a los combustibles se incluye en su apartado correspondiente.

- e) Para determinar los gastos que corresponden a la Administración, se suman los correspondientes a la Gerencia General y a la Gerencia Financiera, y el complemento se le asigna a Distribución.

✓ Viáticos:

Los viáticos corresponden expresamente a los viajes de los Vendedores, por lo que pertenecen a Gastos Distribución y se procede así:

- a) Su calculo se efectúa en base a los valores estipulados en el Cuadro 1 Viático Diario a Vendedores.
- b) Se le calcula el Impuesto al Valor Agregado al multiplicar el total por el 12%.

Se suman los dos valores para obtener el total a pagar.

➤ Gastos de publicidad:

✓ Capacitaciones:

Las capacitaciones a terceros son gastos propios de Distribución, por lo que no se le hace prorratio alguno, se calcula un gasto de Q.15,000 por actividad bimensual y únicamente se le calcula el 12% de Impuesto al Valor Agregado a la base estimada y se suman los valores para tener el total a pagar.

✓ Publicidad:

Este gasto de publicidad es básicamente de Distribución, por lo que únicamente se procede a sumar los valores de cada concepto (una publicación de Q.3,500 en marzo, volanteo por Q.500 mensuales y alquiler de vallas publicitarias por un monto de Q.9,000 al año) y a este total se le multiplica por el 12% para obtener el Impuesto al Valor Agregado que sumado con el primer total, dará la cantidad a pagar.

➤ Gastos Varios:

✓ Papelería:

Corresponde a la papelería que se estima consumir en el año, estando dado el total anual de los gastos por la sumatoria de impresos (Q.1,300), hojas continuas (Q.640) y papelería varia (Q.2,100), y el del Impuesto al Valor Agregado -IVA-, por la multiplicación del total (Q.4,040) por el 12%, que sumado con el valor de la papelería, da el total a pagar. Este consumo es mayor en Administración, a la que le pertenece un 55% y el restante 45% es para Distribución.

✓ Honorarios:

Los honorarios corresponden al Regente que tiene la empresa, quién no tiene contemplado aumento en su tarifa (Q.350 mensuales). Las bases para estos gastos son:

Por su naturaleza corresponde a Distribución

- a) El Impuesto al Valor Agregado se establece multiplicando el total de los Honorarios por 12%
- b) La Retención ISR, es el 5% de la base del gasto
- c) El Total a pagar, es la sumatoria de los gastos más el Impuesto al Valor Agregado, menos la retención programada.

✓ Impuestos:

Los impuestos corresponden a los que se estima la empresa está en posición de pagar por sus actividades comerciales, al consumo de galón de combustible (Q.19,035), y que corresponde básicamente a Distribución, igual que el que se calcula en base al hospedaje (Q.3,168) que han de pagar los vendedores en sus viajes al interior del país, el de circulación (Q.170) y los impuestos varios (Q.325), corresponden a Administración, si embargo, para saber cual es el total del gastos, se realiza la sumatoria de todos, a este total no se calcula Impuesto al Valor Agregado por ser impuestos.

✓ Otros gastos:

Se proyecta que por los gastos varios que se dan y que no tiene una cuenta específica, por ejemplo parqueos, correspondiéndole el 75% a Distribución y el 25% a Administración. Este siendo un gasto, corresponde calcularle el Impuesto al Valor Agregado, al multiplicar el valor estimado por el 12%, y al sumar las dos cantidades, se obtiene el total a pagar.

➤ Depreciaciones:

El cálculo de las depreciaciones de los Activos Fijos se hace en base a lo estipulado por la Ley del Impuesto sobre la Renta, siendo los valores de cada tipo de Activo según aparecen en el Balance General Proyectado.

➤ Cuentas incobrables:

El cálculo de las cuentas incobrables al finalizar el ejercicio presupuestado, se realiza multiplicando por el saldo de la cuenta de clientes que se proyecta (Q.582,924) por el 2.50% que permite la Ley del Impuesto Sobre la Renta.

3.5.9 Presupuesto de Gastos Financieros

Los gastos financieros que se generan en la empresa, deben su origen a los préstamos que tiene escriturados con dos bancos del sistema.

La base para el cálculo es el saldo mensual del capital, al que se aplica una tasa del 20%, que se le logro unificar para las dos instituciones de crédito.

CUADRO 30
NOBEZA DISTRIBUCIONES
PRESUPUESTO DE GASTOS
PERIODO 2003/2004
GASTOS FINANCIEROS

CONCEPTO	MONTOS	%
Banco 1	Q 28,553	80.85%
Bancos 2	Q 6,762	19.15%
Total	Q 35,315	100.00%

Fuente: Elaboración propia.

Al Banco 1 le corresponde el 80.85% del total ya que el monto que se tiene pendiente de cancelar al mismo, es mucho más alto que al otro banco; para obtener estos porcentajes, se divide el monto de cada uno de los bancos entre el total de intereses y se multiplica por 100.

Para el cálculo de los intereses, se procede a establecer el saldo del mes anterior al que se deben pagar, surgiendo este al restar del saldo anterior el abono a capital y a este resultado se le aplica el interés diario que aparece arriba, multiplicándolo a su vez por esta cantidad por el número de días que tiene el mes.

3.5.10 Presupuesto de Cuentas por Cobrar

Las cuentas por cobrar son un activo importante en la vida de la empresa, por lo que no deben ser descuidadas procurando que su recuperación sea en la fecha acordada, por esa situación los cobros que se han presupuestado para este período corresponden a las condiciones de crédito que se han otorgado a cada cliente.

En el cuadro 31 que aparece en la página 98 se encuentra el programa de cobros por mes, conteniendo el monto de las recuperaciones que corresponden a períodos anteriores, los ingresos por ventas al contado, y por días crédito que otorga la organización, en base a este período de crédito, se procede a calcular la recuperación que se realizará cada mes, por ejemplo las ventas al contado se cobran en el mes en que se realizan, las que corresponden a 30 días, en el siguiente mes y así sucesivamente.

La recuperación para el período por concepto de ventas al crédito es de Q.3,424,755 (el que se integra por Q.3,057,817 de ventas y Q.366,938 de Impuesto al Valor Agregado) encontrándose con mayor cantidad los créditos a 30 días con el 57.24% del total a cobrar, seguido del monto de los créditos a 60 días plazo con el 20.62%.

El cobro proyectado del monto del saldo inicial, es realmente bajo, ya que representa un 8.09% del total presupuestado, y está integrado por aquellos saldos que por falta de planificación y control, cayeron en mora, por lo que se ha tornado difícil su recuperación.

CUADRO 31

NOBEZA DISTRIBUCIONES PRESUPUESTO DE CUENTAS POR COBRAR PERIODO 2003/2004 EXPRESADO EN QUETZALES

Cobros Proyectados	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero
Saldo Inicial	Q161,878	Q56,083	Q17,832	Q12,680	Q10,652	Q8,949	Q8,875	
Ventas de contado	Q21,460	Q21,269	Q21,463	Q25,590	Q26,037	Q23,257	Q33,951	Q31,848
Crédito 30 días		Q153,351	Q148,727	Q150,003	Q175,097	Q178,203	Q161,061	Q226,804
Crédito 45 días			Q14,037	Q13,925	Q14,038	Q16,466	Q16,730	Q15,094
Crédito 60 días			Q59,424	Q58,949	Q59,431	Q69,709	Q70,824	Q63,899
TOTAL	Q183,337	Q230,703	Q261,483	Q261,146	Q285,257	Q296,584	Q291,441	Q337,645

Cobros Proyectados	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Total
Saldo Inicial					Q276,949
Ventas de contado	Q27,269	Q27,377	Q26,997	Q28,140	Q314,658
Crédito 30 días	Q213,839	Q185,613	Q186,276	Q181,261	Q1,960,234
Crédito 45 días	Q21,385	Q20,148	Q17,454	Q17,518	Q166,794
Crédito 60 días	Q90,534	Q85,296	Q73,892	Q74,160	Q706,120
TOTAL	Q353,028	Q318,434	Q304,619	Q301,079	Q3,424,755

Fuente: Elaboración propia.

Los ingresos por ventas al contado representan el 9.19%, mientras que las recuperaciones por crédito a 45 días contribuyen en un 4.87%.

3.5.11 Presupuesto de Cuentas Por Pagar

En este presupuesto se incluyen básicamente los saldos que venían del período anterior, ya que por políticas de la empresa, no se va permitir que

se generen pasivos para los períodos subsecuentes y se tiene previsto que todo pago que debe realizarse, se haga en el mismo mes en que se originó la obligación.

CUADRO 32
NOBEZA DISTRIBUCIONES
PRESUPUESTO DE CUENTAS POR PAGAR
PERIODO 2003/2004
EXPRESADO EN QUETZALES

Mes	Saldo Anterior
Julio	Q4,500
Septiembre	Q5,000
Noviembre	Q3,580
Diciembre	Q2,300
Marzo	Q4,600
Abril	Q3,000
Junio	Q15,450
TOTAL	Q38,430

Fuente: Elaboración propia

El valor presupuestado para pagos en este rubro, asciende a la suma de Q.38,430, y está integrado por algunas facturas pendientes de pago por concepto de fletes por los productos importados, y se pagarán en la forma como se indica según convenio firmado con la empresa que prestó el servicio.

3.5.12 Presupuesto de Préstamos

La empresa tiene contratados dos préstamos con iguales bancos del sistema.

Con el Banco 1, tiene un saldo inicial de Q.172,400, de los cuales se presupuesta pagar Q. 64,933 para un saldo final de Q.107,467. Con el Banco 2 el préstamo cuenta con un saldo inicial de Q.47,500, de los cuales se van a amortizar Q.30,000 y al final del período, se va tener un saldo de Q.17,500.

El saldo inicial que la empresa tiene por este concepto asciende al monto de Q.219,900, las amortizaciones suman Q.94,933 para un saldo final de Q.124,967.

CUADRO 33
NOBEZA DISTRIBUCIONES
PRESUPUESTO DE AMORTIZACIÓN DE PRÉSTAMOS
PERIODO 2003/2004
EXPRESADO EN QUETZALES

BANCO	SALDO INDICIAL	AMORTIZACIONES	SALDO FINAL
Banco 1	Q 172,400	Q 150,000	Q 22,400
Banco 2	Q 47,500	Q. 30,000	Q 17,500
Total	Q 219,900	Q 180,000	Q 39,900

Fuente: Elaboración propia.

Tal como se ha presupuestado, las amortizaciones representan un 81.86% del total del saldo inicial, con las cuotas que se han pactado con cada una de las instituciones de crédito, de estas erogaciones le corresponde al banco 1 un 83% del total a pagar.

3.5.13 Presupuesto de Activos Fijos

Para el actual período, no se tiene contemplado la adquisición de activos, por lo que no se presenta información alguna sobre movimientos en esta sección del Balance, siendo que únicamente se darán las depreciaciones correspondientes a los bienes ya existentes.

3.5.14 Presupuesto de Compensaciones al Personal

En este presupuesto se incluyen las tres secciones en las que se está estructurada la empresa, Administración y Finanzas, Ventas y Operaciones.

Se contempla dentro de este presupuesto no solamente los sueldos, sino también las bonificaciones (incentivo y de gerencia), las comisiones y cada una de las prestaciones establecidas por la ley de la materia.

CUADRO 34
NOBEZA DISTRIBUCIONES
PRESUPUESTO DE COMPENSACIONES AL PERSONAL
PERIODO 2003/2004
EXPRESADO EN QUETZALES

	TOTAL	VENTAS	OPERACIONES	ADMINISTRACIÓN
COMPENSACIONES AL PERSONAL				
Sueldo	Q307,848	Q144,600	Q54,624	Q108,624
Horas Extras	Q768			Q768
Bonificación Legal	Q51,000	Q27,000	Q9,000	Q15,000
Bonificación Gerencia	Q90,264	Q16,200	Q20,976	Q53,088
Comisiones	Q246,594	Q246,594		
TOTAL COMPENSACIONES	Q696,474	Q434,394	Q84,600	Q177,480
PRESTACIONES LABORALES				
Cuotas Igss	Q43,694	Q20,374	Q9,576	Q13,744
Vacaciones	Q17,298	Q6,700	Q3,828	Q6,770
Aguinaldo	Q25,650	Q12,050	Q4,548	Q9,052
Indemnización	Q27,792	Q13,055	Q4,931	Q9,806
Bono 14	Q25,654	Q12,050	Q4,552	Q9,052
TOTAL PRESTACIONES	Q140,088	Q64,228	Q27,435	Q48,425
TOTAL GENERAL	Q836,561	Q498,622	Q112,035	Q225,905

Fuente: Elaboración propia.

El cuadro 34 se estructura en dos partes, la primera corresponde a los sueldos y bonificaciones, y representa el 83.25% y la segunda a las prestaciones laborales que suman 16.75% del monto total.

Del valor indicado, 27% corresponde a Administración y Finanzas, 59.60% a Ventas y 13.40 a Operaciones, que sumados estos dos últimos, le dan a Distribución un 73% del total de la planilla.

Sueldos de Distribución:

En el cuadro 35 que se encuentra en la siguiente hoja, se incluyen los pagos que por concepto de sueldos tiene la empresa con sus empleados, correspondiendo estos a la División de Distribución, la cual se encuentra compuesto por el Departamento de Ventas y el de Operaciones.

En el cuadro 36, que aparece en la página 104, se incluye a la división de Distribución, que comprende a los Departamento de Ventas y Operaciones, correspondiendo el mismo a la Bonificación Incentivo que tiene un monto de Q.250.00 mensuales para cada trabajador.

CUADRO 35
NOBEZA DISTRIBUCIONES
PRESUPUESTO DE COMPENSACIONES AL PERSONAL
PERIODO 2003/2004
PLANILLA SUELDOS DE DISTRIBUCIÓN
EXPRESADO EN QUETZALES

NOMBRE	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	TOTAL
VENTAS													
Gerente de Ventas	Q2,500	Q2,500	Q2,500	Q2,500	Q2,500	Q2,500	Q2,500	Q2,500	Q2,500	Q2,500	Q2,500	Q2,500	Q30,000
Secretaria	Q1,150	Q1,150	Q1,150	Q1,150	Q1,150	Q1,150	Q1,150	Q1,150	Q1,150	Q1,150	Q1,150	Q1,150	Q13,800
Vendedor 1	Q1,200	Q1,200	Q1,200	Q1,200	Q1,200	Q1,200	Q1,200	Q1,200	Q1,200	Q1,200	Q1,200	Q1,200	Q14,400
Vendedor 2	Q1,200	Q1,200	Q1,200	Q1,200	Q1,200	Q1,200	Q1,200	Q1,200	Q1,200	Q1,200	Q1,200	Q1,200	Q14,400
Vendedor 5	Q1,200	Q1,200	Q1,200	Q1,200	Q1,200	Q1,200	Q1,200	Q1,200	Q1,200	Q1,200	Q1,200	Q1,200	Q14,400
Vendedor 7	Q1,200	Q1,200	Q1,200	Q1,200	Q1,200	Q1,200	Q1,200	Q1,200	Q1,200	Q1,200	Q1,200	Q1,200	Q14,400
Vendedor 8	Q1,200	Q1,200	Q1,200	Q1,200	Q1,200	Q1,200	Q1,200	Q1,200	Q1,200	Q1,200	Q1,200	Q1,200	Q14,400
Vendedor 9	Q1,200	Q1,200	Q1,200	Q1,200	Q1,200	Q1,200	Q1,200	Q1,200	Q1,200	Q1,200	Q1,200	Q1,200	Q14,400
Vendedor 11	Q1,200	Q1,200	Q1,200	Q1,200	Q1,200	Q1,200	Q1,200	Q1,200	Q1,200	Q1,200	Q1,200	Q1,200	Q14,400
TOTAL VENTAS	Q12,050	Q12,050	Q12,050	Q12,050	Q12,050	Q12,050	Q12,050	Q12,050	Q12,050	Q12,050	Q12,050	Q12,050	Q144,600
OPERACIONES													
Gerente de Operaciones	Q2,500	Q2,500	Q2,500	Q2,500	Q2,500	Q2,500	Q2,500	Q2,500	Q2,500	Q2,500	Q2,500	Q2,500	Q30,000
Encargado de Bodega	Q1,026	Q1,026	Q1,026	Q1,026	Q1,026	Q1,026	Q1,026	Q1,026	Q1,026	Q1,026	Q1,026	Q1,026	Q12,312
Piloto	Q1,026	Q1,026	Q1,026	Q1,026	Q1,026	Q1,026	Q1,026	Q1,026	Q1,026	Q1,026	Q1,026	Q1,026	Q12,312
TOTAL OPERACIONES	Q4,552	Q4,552	Q4,552	Q4,552	Q4,552	Q4,552	Q4,552	Q4,552	Q4,552	Q4,552	Q4,552	Q4,552	Q54,624
TOTAL GENERAL	Q16,602	Q16,602	Q16,602	Q16,602	Q16,602	Q16,602	Q16,602	Q16,602	Q16,602	Q16,602	Q16,602	Q16,602	Q199,224

Fuente: Elaboración propia.

CUADRO 36
NOBEZA DISTRIBUCIONES
PRESUPUESTO COMPENSACIONES AL PERSONAL
PERIODO 2003/2004
PLANILLA BONIFICACIÓN INCENTIVO DE DISTRIBUCIÓN
EXPRESADO EN QUETZALES

NOMBRE	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	TOTAL
VENTAS													
Gerente de Ventas	Q250	Q250	Q250	Q250	Q250	Q250	Q250	Q250	Q250	Q250	Q250	Q250	Q3,000
Secretaria	Q250	Q250	Q250	Q250	Q250	Q250	Q250	Q250	Q250	Q250	Q250	Q250	Q3,000
Vendedor 1	Q250	Q250	Q250	Q250	Q250	Q250	Q250	Q250	Q250	Q250	Q250	Q250	Q3,000
Vendedor 2	Q250	Q250	Q250	Q250	Q250	Q250	Q250	Q250	Q250	Q250	Q250	Q250	Q3,000
Vendedor 5	Q250	Q250	Q250	Q250	Q250	Q250	Q250	Q250	Q250	Q250	Q250	Q250	Q3,000
Vendedor 7	Q250	Q250	Q250	Q250	Q250	Q250	Q250	Q250	Q250	Q250	Q250	Q250	Q3,000
Vendedor 8	Q250	Q250	Q250	Q250	Q250	Q250	Q250	Q250	Q250	Q250	Q250	Q250	Q3,000
Vendedor 9	Q250	Q250	Q250	Q250	Q250	Q250	Q250	Q250	Q250	Q250	Q250	Q250	Q3,000
Vendedor 11	Q250	Q250	Q250	Q250	Q250	Q250	Q250	Q250	Q250	Q250	Q250	Q250	Q3,000
TOTAL VENTAS	Q2,250	Q2,250	Q2,250	Q2,250	Q2,250	Q2,250	Q2,250	Q2,250	Q2,250	Q2,250	Q2,250	Q2,250	Q27,000
OPERACIONES													
Gerente de Operaciones	Q250	Q250	Q250	Q250	Q250	Q250	Q250	Q250	Q250	Q250	Q250	Q250	Q3,000
Encargado de Bodega	Q250	Q250	Q250	Q250	Q250	Q250	Q250	Q250	Q250	Q250	Q250	Q250	Q3,000
Piloto	Q250	Q250	Q250	Q250	Q250	Q250	Q250	Q250	Q250	Q250	Q250	Q250	Q3,000
TOTAL OPERACIONES	Q750	Q750	Q750	Q750	Q750	Q750	Q750	Q750	Q750	Q750	Q750	Q750	Q9,000
TOTAL GENERAL	Q3,000	Q3,000	Q3,000	Q3,000	Q3,000	Q3,000	Q3,000	Q3,000	Q3,000	Q3,000	Q3,000	Q3,000	Q36,000

Fuente: Elaboración propia.

La administración de la empresa, decidió otorgar una bonificación especial a determinados empleados, a la que le llamó de Gerencia, y es la que muestra el cuadro 37 que se encuentra a continuación, en lo que se refiere a Distribución en sus dos departamentos.

CUADRO 37
NOBEZA DISTRIBUCIONES
PRESUPUESTO DE COMPENSACIONES AL PERSONAL
PERIODO 2003/2004
EXPRESADO EN QUETZALES

NOMBRE	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	TOTAL
BONIFICACION GERENCIA													
VENTAS													
Gerente de Ventas	Q1,000	Q1,000	Q1,000	Q1,000	Q1,000	Q1,000	Q1,000	Q1,000	Q1,000	Q1,000	Q1,000	Q1,000	Q12,000
Secretaria	Q350	Q350	Q350	Q350	Q350	Q350	Q350	Q350	Q350	Q350	Q350	Q350	Q4,200
TOTAL VENTAS	Q1,350	Q1,350	Q1,350	Q1,350	Q1,350	Q1,350	Q1,350	Q1,350	Q1,350	Q1,350	Q1,350	Q1,350	Q16,200
OPERACIONES													
Gerente de Operaciones	Q1,000	Q1,000	Q1,000	Q1,000	Q1,000	Q1,000	Q1,000	Q1,000	Q1,000	Q1,000	Q1,000	Q1,000	Q12,000
Encargado de Bodega	Q274	Q274	Q274	Q274	Q274	Q274	Q274	Q274	Q274	Q274	Q274	Q274	Q3,288
Piloto	Q474	Q474	Q474	Q474	Q474	Q474	Q474	Q474	Q474	Q474	Q474	Q474	Q5,688
TOTAL OPERACIONES	Q1,748	Q1,748	Q1,748	Q1,748	Q1,748	Q1,748	Q1,748	Q1,748	Q1,748	Q1,748	Q1,748	Q1,748	Q20,976
TOTAL GENERAL	Q3,098	Q3,098	Q3,098	Q3,098	Q3,098	Q3,098	Q3,098	Q3,098	Q3,098	Q3,098	Q3,098	Q3,098	Q37,176

Fuente: Elaboración propia.

Esta Bonificación es un complemento al sueldo ordinario, pero por su mismo carácter no se encuentra afecta legalmente a ninguna de las prestaciones laborales, salvo el caso por disposiciones de la Gerencia General

se autorizada el pago de alguna compensación por ese motivo, para lo cual debe emitir la notificación por escrito para dejar constancia de lo actuado.

CUADRO 38
NOBEZA DISTRIBUCIONES
PRESUPUESTO DE COMPENSACIONES AL PERSONAL
PERIODO 2003/2004
PLANILLA COMISIONES SOBRE COBROS
EXPRESADO EN QUETZALES

NOMBRE	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	TOTAL
Gerente General	Q2,452	Q3,180	Q3,371	Q3,388	Q3,748	Q3,854	Q3,758	Q4,518	Q4,588	Q4,112	Q3,979	Q3,969	Q44,917
Gerente de Ventas	Q1,634	Q2,120	Q2,248	Q2,259	Q2,499	Q2,569	Q2,506	Q3,012	Q3,059	Q2,742	Q2,653	Q2,646	Q29,945
Gerente de Operaciones	Q1,144	Q1,843	Q1,459	Q1,474	Q1,711	Q1,682	Q1,564	Q2,178	Q1,953	Q1,693	Q1,729	Q1,714	Q20,144
Vendedor 1	Q1,060	Q2,112	Q1,899	Q1,936	Q2,220	Q2,213	Q2,132	Q2,819	Q2,630	Q2,319	Q2,323	Q2,312	Q25,975
Vendedor 2	Q3,201	Q2,985	Q3,100	Q3,113	Q3,350	Q3,443	Q3,427	Q3,890	Q4,038	Q3,653	Q3,499	Q3,479	Q41,178
Vendedor 3	Q733	Q1,473	Q1,342	Q1,382	Q1,588	Q1,584	Q1,525	Q2,030	Q1,894	Q1,670	Q1,673	Q1,665	Q18,559
Vendedor 5	Q484	Q681	Q2,068	Q2,074	Q2,145	Q2,363	Q2,468	Q2,378	Q2,937	Q2,752	Q2,477	Q2,517	Q25,345
Vendedor 6	Q860	Q2,240	Q2,112	Q2,175	Q2,500	Q2,502	Q2,409	Q3,215	Q2,999	Q2,645	Q2,649	Q2,639	Q28,946
Vendedor 7	Q561	Q2,434	Q2,344	Q2,399	Q2,755	Q2,757	Q2,655	Q3,516	Q3,280	Q2,892	Q2,897	Q2,884	Q31,373
Vendedor 8	Q490	Q277	Q788	Q785	Q788	Q887	Q942	Q834	Q1,106	Q1,049	Q923	Q932	Q9,801
TOTAL	Q12,620	Q19,344	Q20,733	Q20,985	Q23,303	Q23,854	Q23,385	Q28,390	Q28,484	Q25,528	Q24,802	Q24,757	Q276,184
Valor Comisión	Q11,268	Q17,272	Q18,511	Q18,736	Q20,806	Q21,299	Q20,880	Q25,348	Q25,433	Q22,793	Q22,145	Q22,104	Q246,593
Crédito Fiscal	Q1,352	Q2,073	Q2,221	Q2,248	Q2,497	Q2,556	Q2,506	Q3,042	Q3,052	Q2,735	Q2,657	Q2,652	Q29,591
Retención 5%	Q563	Q864	Q926	Q937	Q1,040	Q1,065	Q1,044	Q1,267	Q1,272	Q1,140	Q1,107	Q1,105	Q12,330
A PAGAR	Q12,056	Q18,481	Q19,807	Q20,048	Q22,263	Q22,789	Q22,341	Q27,122	Q27,213	Q24,388	Q23,695	Q23,651	Q263,855

Fuente: Elaboración propia.

En el cuadro 38 se muestran los montos que por concepto de comisiones debe pagar la empresa a sus vendedores, y el cálculo del mismo se realiza multiplicando los valores cobrados en cada mes por cada uno de los vendedores por los porcentajes que se establecen en el tercer párrafo del literal h) de la planeación del presupuesto.

En la fila de TOTAL se muestra el valor total pagado a los vendedores por sus Comisiones sobre cobro, pero para determinar el total del gasto, este valor se divide dentro de 1.12 para establecer el Crédito Fiscal de la Empresa, el que se fija al restar este último valor encontrado al TOTAL calculado.

La retención 5% se encuentra multiplicando el valor de la comisión por el porcentaje indicado, según lo establece la Ley del Impuesto Sobre la Renta. El total pagar surge de restar la Retención 5% del TOTAL establecido.

CUADRO 39
NOBEZA DISTRIBUCIONES
PRESUPUESTO DE COMPENSACIONES AL PERSONAL
PERIODO 2003/2004
PRESTACIONES LABORALES DISTRIBUCIÓN
EXPRESADO EN QUETZALES

CONCEPTO	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	TOTAL
VENTAS													
Cuotas Igss	Q1,698	Q1,698	Q1,698	Q1,698	Q1,698	Q1,698	Q1,698	Q1,698	Q1,698	Q1,698	Q1,698	Q1,698	Q20,373
Vacaciones	Q558	Q558	Q558	Q558	Q558	Q558	Q558	Q558	Q558	Q558	Q558	Q558	Q6,700
Aguinaldo	Q1,004	Q1,004	Q1,004	Q1,004	Q1,004	Q1,004	Q1,004	Q1,004	Q1,004	Q1,004	Q1,004	Q1,004	Q12,050
Bono 14	Q1,004	Q1,004	Q1,004	Q1,004	Q1,004	Q1,004	Q1,004	Q1,004	Q1,004	Q1,004	Q1,004	Q1,004	Q12,050
Indemnización	Q1,088	Q1,088	Q1,088	Q1,088	Q1,088	Q1,088	Q1,088	Q1,088	Q1,088	Q1,088	Q1,088	Q1,088	Q13,054
TOTAL VENTAS	Q5,352	Q5,352	Q5,352	Q5,352	Q5,352	Q5,352	Q5,352	Q5,352	Q5,352	Q5,352	Q5,352	Q5,352	Q64,227
OPERACIONES													
Cuotas Igss	Q798	Q798	Q798	Q798	Q798	Q798	Q798	Q798	Q798	Q798	Q798	Q798	Q9,579
Vacaciones	Q319	Q263	Q263	Q263	Q263	Q263	Q263	Q263	Q263	Q263	Q263	Q263	Q3,206
Aguinaldo	Q379	Q379	Q379	Q379	Q379	Q379	Q379	Q379	Q379	Q379	Q379	Q379	Q4,552
Bono 14	Q379	Q379	Q379	Q379	Q379	Q379	Q379	Q379	Q379	Q379	Q379	Q379	Q4,552
Indemnización	Q411	Q411	Q411	Q411	Q411	Q411	Q411	Q411	Q411	Q411	Q411	Q411	Q4,931
TOTAL OPERACIONES	Q2,287	Q2,230	Q2,230	Q2,230	Q2,230	Q2,230	Q2,230	Q2,230	Q2,230	Q2,230	Q2,230	Q2,230	Q26,820
TOTAL GENERAL	Q7,639	Q7,583	Q7,583	Q7,583	Q7,583	Q7,583	Q7,583	Q7,583	Q7,583	Q7,583	Q7,583	Q7,583	Q91,048

Fuente: Elaboración propia.

El cuadro 39 corresponde a las Prestaciones Laborales que les corresponden los trabajadores de la División de Distribución y tienen como base los sueldos y las Bonificaciones de Gerencia devengadas, los cálculos se realizan en la forma siguiente:

- a) Cuotas IGSS: El total de los sueldos más el total de la Bonificación Gerencia multiplicado por el 12.67% de las cuotas patronales.
- b) Vacaciones: El total de los sueldos más el total de la Bonificación Gerencia multiplicado por el 4.17%, factor fijo para calcular esta prestación.
- c) Aguinaldo: El total de los sueldos más el total de la Bonificación Gerencia multiplicado por el 8.33%, factor fijo para calcular esta prestación.
- d) Bono 14: El total de los sueldos más el total de la Bonificación Gerencia multiplicado por el 8.33%, factor fijo para calcular esta prestación.
- e) Indemnización: El total de los sueldos más el total de la Bonificación Gerencia multiplicado por el 8.33%, factor fijo para calcular esta prestación, este valor multiplicado por 1.0833 para cubrir lo indicado en la Ley de Aguinaldos.

CUADRO 40
NOBEZA DISTRIBUCIONES
PRESUPUESTO DE COMPENSACIONES AL PERSONAL
PERIODO 2003/2004
PLANILLA DE SUELDOS ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS
EXPRESADO EN QUETZALES

NOMBRE	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	TOTAL
Gerente General	Q3,000	Q3,000	Q3,000	Q3,000	Q3,000	Q3,000	Q3,000	Q3,000	Q3,000	Q3,000	Q3,000	Q3,000	Q36,000
Gerencia Financiero	Q2,500	Q2,500	Q2,500	Q2,500	Q2,500	Q2,500	Q2,500	Q2,500	Q2,500	Q2,500	Q2,500	Q2,500	Q30,000
Contador General	Q1,500	Q1,500	Q1,500	Q1,500	Q1,500	Q1,500	Q1,500	Q1,500	Q1,500	Q1,500	Q1,500	Q1,500	Q18,000
Encargada de Limpieza	Q1,026	Q1,026	Q1,026	Q1,026	Q1,026	Q1,026	Q1,026	Q1,026	Q1,026	Q1,026	Q1,026	Q1,026	Q12,312
Guardián	Q1,026	Q1,026	Q1,026	Q1,026	Q1,026	Q1,026	Q1,026	Q1,026	Q1,026	Q1,026	Q1,026	Q1,026	Q12,312
TOTAL ADMON. Y FINANZAS	Q9,052	Q9,052	Q9,052	Q9,052	Q9,052	Q9,052	Q9,052	Q9,052	Q9,052	Q9,052	Q9,052	Q9,052	Q108,624

HORAS EXTRAS

Encargada de Limpieza	Q64	Q64	Q64	Q64	Q64	Q64	Q64	Q64	Q64	Q64	Q64	Q64	Q768
TOTAL ADMON. Y FINANZAS	Q64	Q64	Q64	Q64	Q64	Q64	Q64	Q64	Q64	Q64	Q64	Q64	Q768
TOTAL GENERAL	Q9,116	Q9,116	Q9,116	Q9,116	Q9,116	Q9,116	Q9,116	Q9,116	Q9,116	Q9,116	Q9,116	Q9,116	Q109,392

Fuente: Elaboración propia.

En esta se incluyen los pagos que por concepto de sueldos ordinarios y horas extras, proyecta la empresa para sus trabajadores de la División Administrativa. Los salarios por concepto de horas extras, son calculados a tiempo y medio sobre los ordinarios.

CUADRO 41
 NOBEZA DISTRIBUCIONES
 PRESUPUESTO DE COMPENSACIONES AL PERSONAL
 PERIODO 2003/2004
 PLANILLA DE BONIFICACIÓN INCENTIVO ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS
 EXPRESADO EN QUETZALES

NOMBRE	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	TOTAL
BONIFICACION INCENTIVO													
Gerente General	Q250	Q250	Q250	Q250	Q250	Q250	Q250	Q250	Q250	Q250	Q250	Q250	Q3,000
Gerencia Financiero	Q250	Q250	Q250	Q250	Q250	Q250	Q250	Q250	Q250	Q250	Q250	Q250	Q3,000
Contador General	Q250	Q250	Q250	Q250	Q250	Q250	Q250	Q250	Q250	Q250	Q250	Q250	Q3,000
Encargada de Limpieza	Q250	Q250	Q250	Q250	Q250	Q250	Q250	Q250	Q250	Q250	Q250	Q250	Q3,000
Guardián	Q250	Q250	Q250	Q250	Q250	Q250	Q250	Q250	Q250	Q250	Q250	Q250	Q3,000
TOTAL ADMON. Y FINANZAS	Q1,250	Q1,250	Q1,250	Q1,250	Q1,250	Q1,250	Q1,250	Q1,250	Q1,250	Q1,250	Q1,250	Q1,250	Q15,000

Fuente: Elaboración propia.

Este cuadro corresponde a la Bonificación Incentivo de Q.250.00 mensuales que para cada trabajador de la División de Administración y Finanzas.

CUADRO 42
NOBEZA DISTRIBUCIONES
PRESUPUESTO DE COMPENSACIONES AL PERSONAL
PERIODO 2003/2004
PLANILLA DE BONIFICACIÓN GERENCIA ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS
EXPRESADO EN QUETZALES

NOMBRE	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	TOTAL
BONIFICACION GERENCIA													
Gerente General	Q1,500	Q1,500	Q1,500	Q1,500	Q1,500	Q1,500	Q1,500	Q1,500	Q1,500	Q1,500	Q1,500	Q1,500	Q18,000
Gerencia Financiero	Q2,250	Q2,250	Q2,250	Q2,250	Q2,250	Q2,250	Q2,250	Q2,250	Q2,250	Q2,250	Q2,250	Q2,250	Q27,000
Contador General	Q500	Q500	Q500	Q500	Q500	Q500	Q500	Q500	Q500	Q500	Q500	Q500	Q6,000
Encargada de Limpieza	Q50	Q50	Q50	Q50	Q50	Q50	Q50	Q50	Q50	Q50	Q50	Q50	Q600
Guardián	Q124	Q124	Q124	Q124	Q124	Q124	Q124	Q124	Q124	Q124	Q124	Q124	Q1,488
TOTAL ADMON. Y FINANZAS	Q4,424	Q4,424	Q4,424	Q4,424	Q4,424	Q4,424	Q4,424	Q4,424	Q4,424	Q4,424	Q4,424	Q4,424	Q53,088

Fuente: Elaboración propia.

Al Administración de la Empresa, decidió otorgar una bonificación especial a determinados empleados, a la que se le llamó de Gerencia y corresponde a la que se incluye en el cuadro anterior, en lo que se refiere a la División de Administración.

CUADRO 43
NOBEZA DISTRIBUCIONES
PRESUPUESTO DE COMPENSACIONES AL PERSONAL
PERIODO 2003/2004
PRESTACIONES LABORALES ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS
EXPRESADO EN QUETZALES

CONCEPTO	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	TOTAL
Cuotas Igss	Q1,145	Q1,145	Q1,145	Q1,145	Q1,145	Q1,145	Q1,145	Q1,145	Q1,145	Q1,145	Q1,145	Q1,145	Q13,744
Vacaciones	Q564	Q564	Q564	Q564	Q564	Q564	Q564	Q564	Q564	Q564	Q564	Q564	Q6,770
Aguinaldo	Q754	Q754	Q754	Q754	Q754	Q754	Q754	Q754	Q754	Q754	Q754	Q754	Q9,052
Bono 14	Q754	Q754	Q754	Q754	Q754	Q754	Q754	Q754	Q754	Q754	Q754	Q754	Q9,052
Indemnización	Q817	Q817	Q817	Q817	Q817	Q817	Q817	Q817	Q817	Q817	Q817	Q817	Q9,806
TOTAL	Q4,035	Q4,035	Q4,035	Q4,035	Q4,035	Q4,035	Q4,035	Q4,035	Q4,035	Q4,035	Q4,035	Q4,035	Q48,425

Fuente: Elaboración propia.

El cuadro 43 corresponde a las Prestaciones Laborales a que tiene derecho los trabajadores de la División de Administración y Finanzas y tienen como base los sueldos base más la Bonificación de Gerencia; los cálculos se realizan en la forma siguiente:

- a) Cuotas IGSS: El total de los sueldos ordinarios más los extraordinarios más el total de la Bonificación de Gerencia menos el sueldo y la Bonificación de Gerencia del Gerente General (por ser representante Legal de la Empresa) multiplicado por el 12.67% de las cuotas patronales.
- b) Vacaciones: El total de los sueldos ordinarios más los extraordinarios más el total de la Bonificación de Gerencia multiplicado por el 4.17%, factor fijo para calcular esta prestación.
- c) Aguinaldo: El total de los sueldos ordinarios multiplicado por el 8.33%, factor fijo para calcular esta prestación.

- d) Bono 14. El total de los sueldos ordinarios multiplicado por el 8.33%, factor fijo para calcular esta prestación.
- e) Indemnización: E total de los sueldos ordinarios multiplicado por el 8.33%, factor fijo para calcular esta prestación, más lo preceptuado por la Ley de Aguinaldos.

3.5.15 FLUJO DE CAJA (PRESUPUESTO DE EFECTIVO)

La empresa reporta un saldo inicial de Q.99.631 en caja y bancos, lo que se considera ocioso, por lo que se propone mantener justo el monto necesario en la cuenta de efectivo, de tal modo que la empresa pueda invertir a corto plazo los fondos excedentes.

El cuadro 44 ubicado en la página 118, resume los anteriores, al estar consolidado aquí todo el movimiento de efectivo, para determinar la necesidad o excesos de fondos y la utilización que se les dará a estos.

Los ingresos por concepto de cobros a clientes, generarán Q.3,424,757, que representa el 62.08% de los ingresos totales; los intereses ganados por concepto de inversiones Q.26,408, con un 0.44% y la recuperación las inversiones a corto plazo, Q.2,065,400 para un 37.44% para un total de Q.5,516,195 de ingresos.

Los egresos por diversos conceptos ascienden a Q.2,756,401, por lo que es el saldo mínimo promedio mensual, lo que deja margen para que se realicen inversiones a corto plazo.

El cuadro 44 contiene el movimiento detallado del flujo de efectivo que se presupuesta en la empresa para el período 2003/2004.

La integración del cuadro es como sigue:

- Saldo Inicial: es el valor que tiene registrado Contabilidad al cierre del ejercicio anterior en Caja y Bancos.
- Ingresos:
 - ✓ Por Cobros: se integra por el movimiento del presupuesto de Cobros en las recuperaciones de la cartera según las condiciones de venta.
 - ✓ Inversiones: corresponde a la recuperación de las inversiones a corto plazo, según se detalla en el cuadro 45 de la página 120.
 - ✓ Intereses Ganados: corresponde a los intereses que se estima generarán las inversiones a corto plazo, también se incluyen en el cuadro 45 de la página 120.
- Total: es la sumatoria de todos lo ingresos indicados.
- Disponible: corresponde a la sumatoria del saldo anterior con el total de ingresos.
- Egresos:

Impuestos, estos se integran por:

 - ✓ Crédito Fiscal: valor que se integra por el crédito fiscal (Impuesto al Valor Agregado pagado) que generan las compras y los gastos.
 - ✓ Débito Fiscal: se refiere a los pagos que por concepto del Impuesto al Valor Agregado cobrado en exceso con relación al pagado ha retenido a la empresa.
 - ✓ IEMA: valor proyectado para el Impuesto a la Empresas Mercantiles y Agropecuarias.
 - ✓ ISR a Cuenta: montos que deben pagarse a la Superintendencia de Administración Tributaria por los resultados obtenidos trimestralmente según el Estado de Resultados Proyectado incluido en el cuadro 48 de la página 122.

- ✓ Retenciones ISR: reintegro a la Superintendencia de Administración Tributaria de las retenciones del 5% efectuadas a los servicios y comisiones.
- Cuentas por pagar, que se constituyen por:
 - ✓ Cuentas por Pagar: valores incluidos en el plan de pago del cuadro 32 que se encuentra en la pagina 99.
 - ✓ Proveedores: pagos proyectados en el cuadro 47 que se incluye en la página 121.
- Préstamos: corresponde a las amortizaciones programadas en el cuadro 33 que aparece en la página 100.
- Personal, el que se integra por:
 - ✓ Cuotas Igss: pago de las cuotas patronales y laborales.
 - ✓ Personal: pago de planillas según el cuadro 35 de la página 103, menos los descuentos legales.
 - ✓ Comisiones: monto de los pagos por concepto de comisiones sobre cobros indicadas en el cuadro 38 que aparece en la página 106.
 - ✓ Prestaciones: pago de las prestaciones laborales, según fechas que corresponden indicas en el cuadro 46 que aparece en la página 120.
- Gastos de Importación, que comprende:
 - ✓ DAI: corresponde los Derechos Arancelarios de Importación que se pagarán, según prorrates proyectados en los cuadros del 24 al 27 de las páginas 77 a la 83.
- Gastos de Importación: pagos que por internación de los productos importados debe realizar la empresa, según los cuadros del 24 al 27.

- Gastos:
 - ✓ Gastos de Distribución: total a pagar por los gastos de Ventas y Operaciones que generan desembolsos en efectivo.
 - ✓ Gastos de Administración: total a pagar por los gastos de Administración que generan desembolsos en efectivo.
 - ✓ Gastos Financieros: expresa el pago de los intereses por concepto de préstamos.

La operatoria del cuadro es como sigue:

- Primer Total: sumatoria de todos los ingresos.
- Disponible: suma del saldo inicial más el total de ingresos.
- Segundo Total: sumatoria de todos los egresos.
- Exceso (déficit): diferencia entre lo disponible y la sumatoria de los egresos.
- Egresos de efectivo: igual a la cantidad de la sumatoria de egresos
- Rotación de efectivo: períodos a que corresponden los egresos, en este caso es un mes por eso corresponde 1.
- Saldo mínimo: cantidad mínima que debe existir en caja.
- Inversiones: valor que se puede invertir a corto plazo.
- Sub Total: diferencia del valor de los préstamos cuando correspondan y las inversiones que puedan realizarse.
- Saldo final: el saldo que debe quedar en caja cada final de mes, que se constituye como saldo inicial para el mes siguiente.

CUADRO 44
NOBEZA DISTRIBUCIONES
PRESUPUESTO DE FLUJO DE EFECTIVO
PERIODO 2003/2004
EXPRESADO EN QUETZALES

	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	TOTAL
SALDO INICIAL	Q99,631	Q1,054	Q1,078	Q1,028	Q1,096	Q1,020	Q1,024	Q1,071	Q95	Q1,013	Q1,083	Q1,018	Q99,631
INGRESOS													
Por cobros													
Saldo Inicial	Q161,878	Q56,083	Q17,832	Q12,680	Q10,652	Q8,949	Q8,875						Q276,949
Ventas de contado	Q21,460	Q21,269	Q21,463	Q25,590	Q26,038	Q23,257	Q33,951	Q31,848	Q27,269	Q27,377	Q26,997	Q28,140	Q314,659
Ventas al crédito		Q153,351	Q222,188	Q222,877	Q248,567	Q264,378	Q248,615	Q305,797	Q325,758	Q291,057	Q277,622	Q272,939	Q2,833,149
Inversiones			Q142,000			Q260,000	Q398,200			Q629,000		Q636,200	Q2,065,400
Intereses Ganados			Q1,410			Q3,898	Q2,946			Q9,952		Q8,204	Q26,408
TOTAL	Q183,338	Q230,703	Q404,892	Q261,147	Q285,257	Q560,482	Q692,587	Q337,645	Q353,028	Q957,386	Q304,619	Q945,483	Q5,516,565
DISPONIBLE	Q282,969	Q231,757	Q405,970	Q262,175	Q286,352	Q561,501	Q693,611	Q338,716	Q353,122	Q958,398	Q305,702	Q946,500	Q5,616,195
EGRESOS													
Impuestos	Q33,481	Q10,999	Q6,458	Q57,885	Q27,713	Q9,654	Q65,443	Q29,395	Q7,939	Q88,335	Q33,170	Q8,992	Q379,463
Ctas por Pagar	Q53,500	Q0	Q187,448	Q0	Q52,580	Q2,300	Q207,128	Q0	Q51,198	Q232,248	Q0	Q15,450	Q801,852
Préstamos	Q15,000	Q15,000	Q15,000	Q15,000	Q15,000	Q15,000	Q15,000	Q15,000	Q15,000	Q15,000	Q15,000	Q15,000	Q180,000
Personal	Q77,104	Q55,314	Q57,594	Q59,657	Q59,248	Q76,584	Q77,624	Q61,691	Q66,297	Q66,326	Q63,588	Q64,395	Q785,422
Importaciones	Q23,519	Q0	Q0	Q26,480	Q0	Q0	Q29,135	Q0	Q0	Q37,554	Q0	Q0	Q116,688
Gastos Distribución	Q19,982	Q43,189	Q22,204	Q35,722	Q21,723	Q46,490	Q22,622	Q36,856	Q23,955	Q35,626	Q20,054	Q36,866	Q365,291
Gastos Admón.	Q5,993	Q8,176	Q6,083	Q6,703	Q6,074	Q8,186	Q6,558	Q6,054	Q6,261	Q5,981	Q6,081	Q20,219	Q92,370
Gastos Financieros	Q3,735	Q3,601	Q3,355	Q3,332	Q3,095	Q3,063	Q2,929	Q2,524	Q2,660	Q2,444	Q2,391	Q2,184	Q35,315
TOTAL	Q232,314	Q136,280	Q298,142	Q204,779	Q185,432	Q161,277	Q426,440	Q151,521	Q173,310	Q483,515	Q140,285	Q163,106	Q2,756,401
EXCESO (DEFICIT)	Q50,654	Q95,478	Q107,828	Q57,396	Q100,920	Q400,224	Q267,171	Q187,195	Q179,813	Q474,883	Q165,418	Q783,394	Q2,859,794

SALDO MINIMO

Egresos de efectivo	Q232,314	Q136,280	Q298,142	Q204,779	Q185,432	Q161,277	Q426,440	Q151,521	Q173,310	Q483,515	Q140,285	Q163,106	
Rotación efectivo	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Saldo en Caja	Q1,000	Q1,000	Q1,000	Q1,000	Q1,000	Q1,000	Q1,000	Q1,000	Q1,000	Q1,000	Q1,000	Q1,000	12,000
Saldo Mínimo	Q233,314	Q137,280	Q299,142	Q205,779	Q186,432	Q162,277	Q427,440	Q152,521	Q174,310	Q484,515	Q141,285	Q164,106	

**EXCESO
(DEFICIT)**

Q49,654	Q94,478	Q106,828	Q56,396	Q99,920	Q399,224	Q266,171	Q186,195	Q178,813	Q473,883	Q164,418	Q782,394	Q2,847,794
---------	---------	----------	---------	---------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	------------

FINANCIAMIENTO

Inversiones	Q48,600	Q93,400	Q105,800	Q55,300	Q98,900	Q398,200	Q265,100	Q186,100	Q177,800	Q472,800	Q163,400	Q781,300	Q2,846,700
SUB TOTAL	-Q48,600	-Q93,400	-Q105,800	-Q55,300	-Q98,900	-Q398,200	-Q265,100	-Q186,100	-Q177,800	-Q472,800	-Q163,400	-Q781,300	-Q2,846,700
SALDO FINAL	Q1,054	Q1,078	Q1,028	Q1,096	Q1,020	Q1,024	Q1,071	Q95	Q1,013	Q1,083	Q1,018	Q1,094	Q1,094

Fuente: Elaboración propia.

CUADRO 45
NOBEZA DISTRIBUCIONES
PRESUPUESTO DE INVERSIONES
PERIODO 2003/2004
EXPRESADO EN QUETZALES

MES	VALOR	DIAS	INTERES 9%	VENCE	MONTO	VENCIDO
Julio	Q48,600	60	Q719	30-Sep	Q49,319	
Agosto	Q93,400	30	Q691	30-Sep	Q94,091	
Septiembre	Q105,800	90	Q2,348	30-Nov	Q108,148	Q142,000
Octubre	Q55,300	60	Q818	30-Nov	Q56,118	
Noviembre	Q98,900	30	Q732	30-Nov	Q99,632	
Diciembre	Q398,200	30	Q2,946	31-Dic	Q401,146	Q260,000
Enero	Q265,100	90	Q5,883	31-Ene	Q270,983	Q398,200
Febrero	Q186,100	60	Q2,753	30-Abr	Q188,853	
Marzo	Q177,800	30	Q1,315	30-Abr	Q179,115	
Abril	Q472,800	60	Q6,995	30-Jun	Q479,795	Q629,000
Mayo	Q163,400	30	Q1,209	30-Jun	Q164,609	
Junio	Q781,300	30	Q5,779		Q787,079	Q636,200
TOTAL	Q2,846,700		Q32,188		Q2,878,888	Q2,065,400

Fuente: Elaboración propia.

Presupuesto de Inversiones

El movimiento de las inversiones aparece en el cuadro que sigue y muestra los valores remesados para ser invertidos a corto plazo según de detalla en la sección de financiamiento del Flujo de Efectivo que aparece en el cuadro 44 que aparece arriba y corresponde a la columna de Valor en el Presupuesto de Inversiones que se encuentra en el cuadro 45 que se encuentra en la siguiente página. Se incluye la tasa que a la que se realiza la inversión que es del 9%. La columna de días indica cuantos días va a estar colocada la inversión. La columna de interés corresponde al monto de los intereses devengados. Bajo vencimiento se consigna las fechas en que cada inversión realizada vence y va a ser recuperada.

Monto: es el valor que se va a recuperar, que surge de la suma de la cantidad invertida más los intereses devengados.

Vencido: corresponde al capital vencido en la fecha que se indica.

CUADRO 46
NOBEZA DISTRIBUCIONES
PRESUPUESTO OTROS PAGOS
PERIODO 2003/2004
EXPRESADO EN QUETZALES

Mes	Vacaciones	Aguinaldo	Bono 14	Indemnización	Total
Julio	Q600		Q25,680		Q26,280
Agosto	Q1,113				Q1,113
Septiembre	Q513				Q513
Octubre	Q1,250				Q1,250
Noviembre	Q600				Q600
Diciembre	Q1,850	Q13,872			Q15,722
Enero	Q2,363	Q13,872			Q16,235
Febrero	Q750				Q750
Marzo	Q575				Q575
Abril	Q513				Q513
Mayo	Q600				Q600
Junio	Q2,100				Q2,100
TOTAL	Q12,827	Q27,744	Q25,680	Q0	Q66,251

Fuente: Elaboración propia.

Las prestaciones se tienen contemplado pagarlas según corresponda; las vacaciones según programación, el Aguinaldo 50% en diciembre y 50% en enero y el Bono 14 en el mes de julio.

CUADRO 47
NOBEZA DISTRIBUCIONES
PRESUPUESTO OTROS PAGOS
PERIODO 2003/2004
EXPRESADO EN QUETZALES

Mes	Saldo Anterior	Compras	Total
Julio	Q49,000		Q49,000
Septiembre		Q182,448	Q182,448
Noviembre	Q49,000		Q49,000
Enero		Q207,128	Q207,128
Marzo	Q46,598		Q46,598
Abril		Q229,248	Q229,248
TOTAL	Q144,598	Q618,824	Q763,422

Fuente: Elaboración propia.

El pago del saldo anterior a proveedores, se hará según convenio establecido, y por concepto de compras, dentro del crédito otorgado por ellos.

3.5.16 Estado de Resultados Proyectados

El Estado de Resultados correspondiente al período presupuestado se muestra a continuación:

CUADRO 48
NOBEZA DISTRIBUCIONES
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO
PERIODO DEL 01 DE JULIO DE 2003 AL 30 DE JUNIO DE 2004
EXPRESADO EN QUETZALES

CONCEPTO	TOTAL	PARTICIPACION
VENTAS	Q3,151,022	100.00%
COSTO DE VENTAS	Q1,003,931	31.86%
GANANCIA BRUTA EN VENTAS	Q2,147,091	68.14%
GASTOS DE OPERACIÓN		
Gastos de Distribución	Q1,011,840	32.11%
Gastos de Administración	Q327,229	10.38%
TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN	Q1,339,069	42.50%
RESULTADO EN OPERACIÓN	Q808,022	25.64%
OTROS INGRESOS Y GASTOS		
Intereses Ganados	Q32,188	1.02%
Gastos Financieros	Q35,315	1.12%
TOTAL OTROS INGRESOS Y GASTOS	-Q3,127	-0.10%
RESULTADO ANTES DE IMPUESTO	Q804,895	25.54%
ISR	Q249,517	7.92%
RESERVA LEGAL	Q27,769	0.88%
RESULTADO NETO DEL PERIODO	Q527,609	16.74%

Fuente: Elaboración propia.

El resultado neto presupuestado para el período es de Q.527,609, lo que representa un 16.74% del total de las ventas que ascienden a Q.3.151,022, valor que se expresa en el presupuesto de ventas.

El costo de lo vendido suma Q.1,003,931, el que está integrado por todos los productos que se venderán y que se encuentran detallados en el cuadro 19 Salidas de Inventarios en valores, y en unidades en el cuadro 26, el que representa un 31.86% de las ventas netas.

Por concepto de gastos de operación se contemplan Q.1,339,069 que incluye Distribución y Administración (según presupuestos específicos) y corresponde a un 42.50% de las ventas.

Los intereses ganados por las inversiones ascienden a Q.32,188 y los incurridos por los préstamos a Q.35,315, lo que da un diferencial negativo de Q.3,127.

Para establecer la ganancia neta, se le descontó a la ganancia antes de impuesto que fue de Q.804,895 (25.54% de las ventas) el Impuesto sobre la Renta (31%) que corresponde a Q.249,517 y la Reserva Legal (5%) que suma Q.27,769.

El porcentaje de ganancia neta (16.74%), se considera adecuado tomando en consideración los resultados obtenidos en período pasados, la capacidad de operación que tiene la empresa en la actualidad y los requerimientos de los accionistas.

Para establecer los porcentajes, se procede a dividir cada una de las cantidades que se expresan en esa forma, entre el total de ventas.

Los valores que se muestran entrelineados, se generan de la forma siguiente:

- Ganancia bruta en Ventas: resultado de restarle a las ventas el costo de ventas.
- Total Gastos de Operación: suma de los gastos de distribución y los de operación.

- Resultado en Operación: valor que se origina de restarle a la Ganancia Bruta en Ventas el Total Gastos de Operación.
- Total Otros Ingresos y Gastos: valor resultante de restar de los intereses ganados los gastos financieros.
- Resultado antes de Impuesto: es el monto que se deriva de la suma algebraica del Resultado en Operación y el total de otros ingresos y gastos financieros.

3.5.17 Balance General Proyectado

El Balance General que se presenta continuación muestra como se encontraría la estructura financiera de la organización al finalizar el período para el cual se ha elaborado el presupuesto.

CUADRO 49
NOBEZA DISTRIBUCIONES
BALANCE GENERAL PROYECTADO
PERIODO AL 30 DE JUNIO DE 2004
EXPRESADO EN QUETZALES

ACTIVO		
CIRCULANTE		Q1,499,113
Caja y Bancos	Q1,094	
Cuentas por Cobrar (neto)	Q616,332	
Inversiones a Corto Plazo	Q781,300	
Inventarios	<u>Q100,387</u>	
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO		Q53,937
Activo Fijos	Q465,676	
Depreciación Acumulada	<u>-Q411,739</u>	
DIFERIDO		Q0
Gastos de Organización	Q133,139	
Amortización Acumulada	<u>-Q133,139</u>	
GASTOS ANTICIPADOS		Q100,800
Otros Activos		
TOTAL ACTIVO		Q1,653,850
PASIVO		
CIRCULANTE		Q613,457
Cuentas por Pagar	Q44,403	
Proveedores	Q298,383	
ISR por pagar	Q249,517	
Impuestos y Retenciones	<u>Q21,153</u>	
PRESTAMOS		
Préstamos Bancarios		Q39,900
PASIVO LABORAL		Q98,353
TOTAL PASIVO		Q751,710
CAPITAL		
Capital Autorizado y pagado		Q25,000
Aportaciones por Capitalizar		Q225,000
Resultados Acumulados		Q91,512
Resultado del Período		Q527,609
Reserva Legal		Q33,019
TOTAL CAPITAL		Q902,140
TOTAL PASIVO Y CAPITAL		Q1,653,850

Fuente: Elaboración propia.

El activo total que se proyecta para la empresa al finalizar el período presupuestado es de Q.1,653,850, el que se compone de un 90.64% de Circulante, 3.26% de Propiedad, Planta y Equipo y 6.10% de Gastos Anticipados.

La empresa proyecta un pasivo total de Q.751,710, que estará integración por 81.61% de circulante, 5.31% de préstamos y 13.08% de prestaciones laborales.

Por otro lado, el Pasivo y el Capital suman Q.1,740,419, el que se integra en un 45.45% de deuda y 54.55% de recursos propios.

La empresa nunca ha pagado dividendos y el capital por resultados acumulados suma Q.91,512, que corresponde a los períodos en los que no se ha elaborado presupuesto, mientras que la utilidad del período presupuestado, asciende a Q527,609, efecto que se producirá por el control propuesto sobre las operaciones.

3.5.18 Punto de Equilibrio

El cálculo que corresponde a esta propuesta, se muestra a continuación

CUADRO 50
NOBEZA DISTRIBUCIONES
PUNTO DE EQUILIBRIO PROYECTADO
PERIODO TERMINADO AL 30 DE JUNIO DE 2004
EXPRESADO EN QUETZALES

	Unidades	Valor Unitario	Total
INGRESOS TOTALES			
Tintes Revlonissimo	55,289	32.14	Q1,776,976
Equave two phases 250 ml.	11,596	51.79	Q600,532
Tintes Lovely Color crème	21,741	20.54	Q446,565
Equave two phases 500 ml.	3,570	91.58	Q326,948
TOTAL			Q3,151,022
COSTOS VARIABLES TOTALES			
Tintes Revlonissimo	55,289	Q9.55	Q527,737
Equave two phases 250 ml.	11,596	Q17.12	Q198,482
Tintes Lovely Color crème	21,741	Q8.22	Q178,730
Equave two phases 500 ml.	3,570	Q27.73	Q98,982
COSTOS TOTALES			Q1,003,931
Gastos fijos según Estado de Resultados			Q1,339,069
Margen de utilidad	1-(Costos variables totales / Ingresos totales)		
	1-(Ct / It)		
	1(1,000,970 / 3,146,576)		
	1-0.3185 = 0.6815		
Punto de Equilibrio	Gastos fijos / margen de utilidad		
	Q.1,339,069 / 0.6815 =		Q1,964,885

Fuente: Elaboración propia.

Al calcular el punto de equilibrio para el período presupuestado se estableció que la empresa necesita vender Q.1,964,885 para que sus gastos

variables sean cubiertos y la totalidad de los gastos fijos sean absorbidos y pueda iniciar a generar ganancias.

Para arribar a la cantidad indicada se procedió a determinar el margen de utilidad, el que se obtiene de restarles a uno el cociente de la dividir los costos variables totales entre los ingresos totales. Posteriormente se divide el monto de los gastos fijos entre el margen de utilidad encontrado antes.

Las cantidades que se conjugan para establecer el punto de equilibrio, se traen del Estado de Resultados, así: las ventas estimadas corresponden al total de ventas; los gastos variables, al costo de ventas; y los gastos fijos, al total de gastos de operación.

CUADRO 51
NOBEZA DISTRIBUCIONES
PRUEBA DEL PUNTO DE EQUILIBRIO PROYECTADO
PERIODO AL 30 DE JUNIO DE 2004
EXPRESADO EN QUETZALES

Prueba:	Ventas		Q1,964,885
	Costos Variables	$Q.1,963,732 \times 0.3185$	Q625,816
	Total gastos fijos		Q1,339,069
	Punto de Equilibrio		Q0

Fuente: Elaboración propia.

Como se ve en el cuadro 55, al hacer la prueba da como resultado el punto de equilibrio, o sea un valor de cero, en el que la empresa no genera ganancias, pero tampoco obtiene pérdidas.

El procedimiento es el siguiente:

- a) Se obtiene el factor de costos variables con la división del total del Costo de Ventas, entre los ingresos totales.
- b) Al punto de equilibrio encontrado con anterioridad, se le multiplica por este último factor, para determinar el costo de ventas que representan el monto obtenido para las ventas.

Al valor del punto de equilibrio se le resta el valor obtenido en la literal b) y el total de los gastos fijos.

4. RESUMEN EJECUTIVO

NOBEZA DISTRIBUCIONES RESUMEN DEL PRESUPUESTO 2003-2004

En la elaboración del presupuesto para el período 2003-2004 se preparó un diagnóstico, en el que se establecieron las deficiencias financieras de la empresa, se conoció la opinión de la Gerencia en este sentido y por medio de una entrevista cuales son sus estimaciones para dicho período.

La opinión de los clientes con respecto a sus perspectivas de ventas, fue otra de las bases para la elaboración del presupuesto que se propone; se estableció una muestra de estos y se elaboró una encuesta para que fuera respondida por ellos. Los resultados aportaron valiosa información para la proyección de los planes financieros.

Otro aspecto que se consideró fue las expectativas de los socios con relación al rendimiento esperado sobre su inversión.

Las políticas presupuestarias acordadas por la Gerencia, se incluyeron y también se tomaron como base para determinar los criterios a seguir.

Por lo cálculos efectuados, el presupuesto de ventas se estableció en Q.3,151,022, de los cuales el 56.39% corresponde a tintes revlonissimo, 19.06% a equave two phase 250 m, 14.17% a tintes lovely color creme y el 10.38% a equave two phase 500 ml.

El punto de equilibrio proyectado en el presupuesto es de Q.1,964,885, sin discriminación de venta de producto alguno por la mezcla que se da en la formación del total de ventas.

Tomando en cuenta el inventario inicial y el volumen de ventas establecidas, se proyectan compras por un monto de Q.1,033,894 para

finalizar el período con el inventario esperado, el que ascenderá a Q.100,387; con un costo de producto vendido de Q.1,003,931.

En la zonificación de las ventas el departamento de Guatemala representa un 69.14% incluyendo la zona 20 de la tabla correspondiente, el occidente con sus dos zonas participa con el 11.88% y el restante 18.98% se lo dividen las otras áreas del país.

El flujo de efectivo es favorable para la organización, pues presenta mensualmente un excedente, lo que permite realizar inversiones a plazo fijo para la generación de beneficios por Q.26,408 como un ingreso adicional; este valor corresponde a la tasa de interés pactada con el banco donde se realizaran dichas transacciones la que se ubica en el 9% anual. El total de cobros previsto a la clientes como recuperación de la cartera se proyecta en Q.3,424,757.

Este flujo permite como estaba previsto, realizar la amortización de los préstamos a los bancos, cuyo saldo final será de Q.39,900. Estos préstamos representan para la empresa intereses por Q.35,315 en el período presupuestado.

Respetando la política establecida sobre el saldo de caja y bancos, al final del ejercicio contable, este será de Q.1,094.

Con relación a los gastos de operación, estos se proyectan con un total de Q.1,339,069, de los cuales el 75.56% pertenece a Distribución y el restante 24.44% a Administración. En estos se incluye el Presupuesto de Compensaciones al Personal, el que analizado por División representa el 60.35% en Distribución y el 69.04% en Administración. Dentro del valor total de la operación de la empresa, estas compensaciones corresponden al 62.35% del presupuesto de gastos establecido.

Al realizar análisis financiero de la empresa al finalizar el período presupuestado, se tienen los siguientes datos:

- En el Estado de Resultados proyectado se presenta una ganancia neta de Q.527,609, lo que representa un 16.74% de las ventas netas.
- En la estructura del Balance General el Activo suma Q.1,653,850, valor en que al Circulante le corresponde el 90.64%, correspondiéndole la mayor cantidad a las inversiones a corto plazo (Q.781,300); el valor neto de la Propiedad, planta y equipo participa con el 3.26% y los Gastos anticipados con el 6.10%.
- Por su parte, el pasivo asciende a Q.751,710 que se integra por el Circulante con el 81.61%, en el que los proveedores representan la mayor cantidad (Q.298,383); los préstamos contribuyen con el 5.31% y el Pasivo laboral con el 13.08%.

Otras relaciones que se pueden establecer con la información que se extrae de los Estados Financieros:

- Capital neto de Trabajo: La empresa dispone de Q.885,660 este indica que la solvencia de la Distribuidora para la realización de sus actividades es alta, pues puede disponer de dicha cantidad para esa finalidad.
- Índice de liquidez general: Al efectuar este cálculo, se tendrá que la empresa al 30 de junio de 2004 dispondrá de Q.2.44 de activo circulante por cada quetzal de pasivo circulante, lo que significa que su posición a esa fecha, será solvente.
- Prueba rápida: Esta demuestra de nuevo la liquidez total de la distribuidora, ya que al restarle el valor del inventario al activo

circulante, este dispondrá de Q.2.28 por cada quetzal de pasivo circulante.

- Rotación de inventarios: Por el valor obtenido del promedio de los inventarios finales y el costo de venta del año presupuestado, esta rotación se proyecta en 11.75 veces en el período, lo que se acerca bastante al promedio investigado del principal competidor que es de 12 veces al año.
- Período de cobranza promedio: Este indicador determina que la Distribuidora necesita en promedio para cobrar cada factura de 70.42 días, plazo que se encuentra dentro los términos de crédito que otorga a sus clientes que van de 30 hasta 90 días.
- Rotación de activos fijos: Esta será de 58.42 veces al año, lo que demuestra que la empresa aprovechará de manera muy eficiente los activos fijos que posee.
- Rotación de activos totales: La operación empresarial durante el ejercicio para el cual se presupuesta, financieramente será eficiente en el aprovechamiento de estos, ya que la rotación que se presenta en dicho período será de 1.90 veces al año.
- Índice de endeudamiento: Las deudas que la empresa tendrá el final del período para el financiamiento de sus activos se perfila en 45.45% del de estos, lo que significa que la organización posee el 54.55% de propiedad absoluta sobre el total de su activo.
- Rendimiento de la inversión: Este rendimiento supera la expectativas de los accionistas quienes determinaron como aceptable un 15%, sin embargo, al efectuar los cálculos con los datos generados por los

Estados Financieros proyectados, el rendimiento que se prevé tendrán las operaciones del ejercicio 2003-2004, será del 31.90%.

- Rendimiento sobre el capital: El capital social de la organización es de Q.250,000 y las utilidades netas presupuestadas serán de Q.527,609, lo que indica que el rendimiento proyectado por la utilización de dicho capital será de 211.04%.

A continuación se muestra el cuadro comparativo del análisis financiero de los períodos 2002-2003 y 2003-2004 proyectado por medio del presupuesto que se propone:

CUADRO 52
NOBEZA DISTRIBUCIONES
COMPARACIÓN DE INDICADORES FINANCIEROS
PERIODOS 2002-2003 Y 2003-2004

INDICADOR	PERÍODO 2002-2003 (Histórico)	PERÍODO 2003-2004 (Presupuesto)
Total de ventas	Q2,291,736	Q3,151,022
Ganancia neta	Q16,346	Q527,609
Rendimiento en ventas	0.71%	16.74%
Capital de trabajo	Q453,290	Q885,660
Liquidez general	Q3.26	Q2.44
Prueba rápida	Q2.91	Q2.28
Rotación de inventarios	13.30 veces	11.75 veces
Período promedio de cobranza	75.95 días	70.42 días
Rotación de activos fijos	28.37 veces	58.42 veces
Rotación de activos totales	2.74 veces	1.90 veces
Índice de endeudamiento	58.48%	45.45%
Rendimiento de la inversión	1.96%	31.90%
Rendimiento de capital	6.54%	211.04%

Fuente: Elaboración propia.

Como se aprecia en el cuadro anterior, por medio de los indicadores financieros, se determina que no obstante las rotaciones de los activos totales fueron más altas en el primer período de los indicados, la situación general de la empresa mejorará con la implementación del presupuesto propuesto.

CONCLUSIONES

1. La empresa estudiada tiene en la actualidad deficiencias financieras al no ejercer control en sus operaciones, por no contar con herramientas que le permitan ejercer controles de tipo financiero, lo que implica que no tenga dominio sobre su rendimiento, ni se tenga idea de los resultados a obtener debido a la inexistencia de planes operativos y presupuestarios.
2. Al no contar la empresa con un presupuesto elaborado no tiene una guía para su dirección ni meta que pueda alcanzar, por lo que no puede hacerse un estudio de sus transacciones reales para verificar su razonabilidad, motivo que hace indispensable la estructuración de su presupuesto a la vez que se deben implementar los sistemas de control que le permitan validar el resultado de sus operaciones o analizar los motivos por lo que debe realizar correcciones o ajustes en sus movimientos contables.
3. La creación y el cumplimiento de políticas presupuestarias ayudarán a la empresa a sostener las soluciones planteadas para que con el transcurso del tiempo no vuelva a la difícil situación atravesada por la carencia de instrumentos de control financiero necesarios para la ejecución de sus presupuestos y el cumplimiento de sus metas, así como para alcanzar los objetivos que se proponga.
4. Con el control presupuestario puesto en marcha, la empresa se encontrará en capacidad de realizar inversiones financieras por los excedentes de saldos de efectivo que se generan con su movimiento según el flujo de efectivo preparado en la estructura

de su presupuesto, pues al ejercer el control correspondiente, no generará gastos superfluos y las erogaciones necesarias para su mantenimiento serán controladas, lo que le permitirá contar con mayor disponibilidad dineraria para invertir o ampliar su línea de productos.

5. Las utilidades netas que se pueden obtener al poner en marcha el control financiero por medio del presupuesto, son mucho mayores que las de los ejercicios anteriores, en los que la empresa estaba operando por inercia, por lo que su rentabilidad aumenta, su situación patrimonial mejora y el grado de endeudamiento disminuye en relación con el valor de la aportación y la estructura de su capital social.

RECOMENDACIONES

1. Para superar las deficiencias encontradas la administración de la empresa debe implementar el control financiero por medio del presupuesto que se propone, para que se puedan alcanzar las metas de la entidad, y de esa forma llevar a la organización por la senda de éxito.
2. Uno de los motivos de que no cumpla con los requerimientos económicos de los socios y de los problemas financieros de la empresa, es la carencia de planificación, por lo que se debe subsanar este vacío de control, implementando a la mayor brevedad el presupuesto propuesto a la administración de la organización.
3. Las políticas presupuestarias son de suma importancia para la vida de las empresas, deben ser de observancia general al involucrar a todo el personal laborante, por lo que se hace necesario ponerlas en marcha con la finalidad de cumplir con los objetivos trazados y cumplir con las metas propuestas.
4. Al elaborar el Estado de Flujo de Efectivo, se determinó que después de cubrir el saldo mínimo en caja y registrar todos los egresos, existirá remanente de los fondos, mismo que puede ser invertido a corto plazo, ya que esto generará intereses y con ello una mayor solvencia de la empresa.
5. Controlar que los gastos de distribución y administración no se excedan de los valores propuestos ya que ello se logrará mantener su nivel sugerido, con lo que las utilidades por

operaciones ordinarias de la empresa serán las previstas en el presupuesto.

6. Los inventarios de productos son un activo muy importante para la empresa, por lo que su control y seguridad se hace indispensable, motivo por el cual se debe implementar un programa que abarque todo el movimiento que se registre en los mismos, debiendo incluir las compras, los ingresos por importación y devoluciones, las salidas por ventas o reposiciones y los saldos finales, todo ello debiera ser en valores y en unidades.

11. BIBLIOGRAFÍA

1. AMAT I SALAS, Joan M. Control Presupuestario. 3ª. Edición. Delaware, Estados Unidos de Norte América. Addison-Wesley Iberoamericana, S A.. 1996. p. 9-94.
2. ARMSTRONG, Michael. Gerencia de Recursos Humanos. s. e. Bogotá Colombia. Fondo Editorial Legis. 1991. p. 12, 13.
3. BURBANO RUIZ, Jorge E. y Alberto Ortiz Gómez, Presupuestos, Enfoque moderno de planeación y control de recursos. Bogotá Colombia. Editorial McGraw-Hill Interamericana, S. A. 1997. p 359.
4. DEL RÍO GONZÁLEZ, Cristóbal. Técnica Presupuestaria. 17ª. Edición. Editorial. México D F. México. ECASA. 1995. p. I-3 – I-20.
5. DEL RÍO GONZÁLEZ, Cristóbal. Costos II. 17ª. Edición. Editorial. México D F. México. ECASA. 1995. p. I-64
6. DEL RÍO GONZÁLEZ, Cristóbal. Costos administración Financiero I. Costos Gerenciales. Compilación Bibliográfica. México D F. México. 2003. p.47
7. Diccionario Everest. Editorial Everst. España. 1991. 676-721
8. DUARTE CORDÓN, Julio César. Apuntes de Elaboración y Evaluación de proyectos. 4ª. Reimpresión. Departamento de Publicaciones. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de San Carlos de Guatemala. 1999. p. 55.
9. GALLAGHER, Timothy J. y ANDREW jr., Joseph D. Administración Financiera. Segunda Edición. Editorial Prentice Hall. Colombia. 2001. p. 128-129, 298, 470-497.
10. GARCIA, Mario Augusto. Planeación de las obligaciones tributarias en las empresas comerciales. 2000. p. 2. Tesis Lic. Contador Público y Auditor. Universidad de San Carlos de Guatemala. Facultad de Ciencias Económicas.
11. GARCÍA-PELAYO Y GROSS, Ramón. Pequeño Larousse Ilustrado. Ediciones Larousse. 17ª. Edición. México D F. México. 1993. p. 250, 367, 391, 584.
12. GARCIA-SALAS CASTILLO DE AVILA, Celeste Aída. Sistema de planeación estratégica y presupuestación como herramienta administrativa. 1993. 39-44, 84. Tesis. Lic. Administración de Empresas. Universidad Marino Gálvez de Guatemala. Facultad de Ciencias Económicas.

13. GUATEMALA. Congreso de la República. Decreto número 2-70. Código de Comercio. Ediciones Alenro. Edición 2003. p 17-21, 117.
14. GUATEMALA. Congreso de la República. Decreto 1441 Código de Trabajo. Ediciones Alenro. Edición 2003. p 33, 47-49, 131, 138, 140.
15. GUATEMALA. Congreso de la República. Decreto 26-92 Ley del Impuesto Sobre la Renta. Prontuario Fiscal. Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores. p. 16-18, 31, 38, 51-52.
16. GUATEMALA. Congreso de la República. Decreto 27-92 Ley del Impuesto al Valor Agregado. Prontuario Fiscal. Instituto Guatemalteco de Contadores Públicos y Auditores. p. 107-109, 113-116, 119-122.
17. HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto; FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos; BAPTISTA LUCIO, Pilar. Metodología de la Investigación. 2ª. Edición. Editorial Mc Graw Hill. México 1998. p. 1-54, 73-100.
18. LÓPEZ AGUILAR, Yuri Estuardo. El Presupuesto de efectivo en una empresa fabricante de vasos y envases de vidrio. 2000. p. 35 y 76. Tesis Lic. Contador Público y Auditor. Universidad de San Carlos de Guatemala. Facultad de Ciencias Económicas.
19. MEJIA FAJARDO DE RODRÍGUEZ, Amalia Floridalma. Importancia del presupuesto de caja para la empresa agro-exportadora en épocas inflacionarias. Guatemala. 1998. p. 16-25. Tesis Lic. Contador Público y Auditor. Universidad de San Carlos de Guatemala. Facultad de Ciencias Económicas.
20. ORANTES ORTIZ, Alfonso. Beneficio Financiero de los Presupuestos de Operación en una industria de Concreto. 1998. p. 23-59. Tesis Lic. Contador Público y Auditor. Universidad de San Carlos de Guatemala. Facultad de Ciencias Económicas.
21. PANIAGUA BRAVO, Víctor M. Sistema de Control Presupuestario. México. 1999. p. 9-60
22. PEÑA CRUZ, Hugo Rolando. Administración Financiera III. Presupuestos. 1ª. Edición. Guatemala. Editorial Inversiones Educativas. 2001. p. 1-29.
23. PERDOMO SALGUERO, Mario Leonel. Presupuesto. 1ª. Edición. Guatemala. Imprenta Jois. 2001. p. 1-14.
24. RODRÍGUEZ ARIZA, Lázaro, Isabel Hernández Martínez. Análisis Contable del Equilibrio de la empresa. s. e. Granada, España. Imprenta Comercial Motril. 1999. p. 318-373.

25. ROSENBERG, J. M. Diccionario de Administración y Finanzas. Grupo Editorial Océano. Barcelona, España. 2000.
26. SALDÍVAR, Antonio. Planificación Financiera de la Empresa. 3ª. Edición. México D. F., México. Editorial Trillas. 1999. p. 125-142, 295-303.
27. VAN HORNE, James C. Administración Financiera. 9ª. Edición. México D. F., México. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S. A. 1996. p. 179-203, 815-829.
28. WELSCH, Glenn A. y otros. Presupuestos. Planificación y control de utilidades. 5ª. Edición. México D. F., México. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, S. A. México. p. 562.

ANEXOS

ANEXO 1

BOLETA DE RECABACIÓN DE DATOS PARA LA ELABORACIÓN DEL PRESUPUESTO.

1 ¿Cómo afectaran las ventas el movimiento que hubo dentro de las vendedoras?

2 Hubo meses en que no tenía existencia de productos, ¿cómo incidirá esto en la proyección de las ventas a realizar?

3 ¿Qué efecto causará la guerra de EEUU contra Irak?

4 Dentro del movimiento normal se abren y cierran salones de belleza, ¿de qué manera piensa que puede verse afectado el movimiento?

5 ¿Qué políticas de venta tiene la empresa para el futuro inmediato y cómo repercutirá en el movimiento del período?

6 El movimiento electoral es inmediato, ¿en qué forma afectará las ventas?

7 ¿Cómo se estima que afecte el tipo de cambio?

8 Sobre la competencia, ¿qué opina y cómo se verá afectada la empresa?

9 ¿Qué se piensa mejoras las ventas departamentales?

10 ¿Cuál es la política de créditos que se va a aplicar?

11 El saldo anterior de las cuentas por cobrar, ¿cómo se piensa recuperar?

12 ¿A los saldos en mora qué tratamiento se les dará?

13 ¿Qué existencias se proyectan tener en bodega?

14 ¿Cómo se va a efectuar el movimiento de los inventarios?

15 ¿En qué nivel se proyecta mantener los gastos?

- a) Viáticos
- b) Capacitación
- c) Alquileres
- d) Atenciones
- e) Honorarios profesionales
- f) Combustibles
- g) Publicidad

- h) Otras prestaciones
- i) Mantenimientos
- j) Seguros
- k) Servicios públicos
- l) Otros gastos

16 ¿Qué nuevas contrataciones se harán en el periodo?

17 ¿Qué incrementos de sueldos se proyectan?

18 ¿Qué tipo de prestaciones se piensa implementar?

19 Las comisiones de los vendedores, ¿en qué forma se van a pagar?

20 Con relación a los préstamos, ¿qué amortizaciones se proyectan?

21 ¿Cuál es la política a implementar en las cuentas por pagar?

22 A los proveedores, ¿en qué forma se les va a pagar?

23 Los pasivos laborales, ¿cómo se van a pagar?

24 ¿Tiene planificado algún tipo de dividendos?

25 ¿Cuál es el saldo mínimo que esperaría contar en caja?

26 Si en el saldo de caja hubiera excedentes, ¿cómo piensa invertirlos?

27 Si en el saldo de caja hubiera déficit, ¿cómo piensa cubrirlos?

ANEXO 2

BOLETA A CLIENTES PARA INVESTIGAR SOBRE SUS COMPRAS
FUTURAS

Instrucciones: esta boleta se utilizará con la finalidad de estimar nuestras compras y poder surtirle como usted se merece, por lo que le solicitamos contestar las preguntas con toda veracidad para ser tomada en cuenta dentro de nuestro movimiento de inventarios.

1 ¿Cómo cree usted que afectará la guerra de Estados Unidos con Irak las ventas en su salón

2 Los tintes Lovely Color no se despacharon en algunos meses, ¿cuál es su opinión sobre ellos y a cuánto cree que ascenderían sus compras mensuales?

3 En los últimos meses se ha incrementado la violencia en Guatemala, ¿cómo cree usted que afectará esta situación en su salón?, y ¿el aumento en los precios de la canasta básica? _____

4 ¿Cómo cree que le afectará la fluctuación del tipo de cambio del quetzal con el dólar en este período electoral? _____

5 Otras empresas que le vienen a visitar le traen productos iguales a los que distribuimos, ¿cree usted que al comprarle a ellos ese tipo de productos, pueda dejar de comprarnos en algún porcentaje? Si _____ cuanto _____ no _____

6 Si usted conoce o sabe de algún salón que no nos compre, ¿nos podría cuál es? _____

7 ¿Sabe usted si han abierto o cerrado algún salón en esta área? _____

ANEXO 3

RESULTADOS DE BOLETA A CLIENTES

Los salones de belleza que se tienen registrados en la Cuenta Corriente de la empresa, suman 1,812, por lo que se tomó la decisión de que la boleta fuera respondida por una muestra, por lo que se emitieron 100 boletas, por lo siguiente:

Se procedió a establecer el tamaño de la muestra con base a la fórmula siguiente:

$$\frac{Z^2 (p) (q) (N)}{(E)^2 (N-1) + (Z)^2 (p) (q)}$$

De donde:

Z = Estadístico (margen de seguridad 95%) (tabla de áreas bajo la curva normal: 1.96)

N = número de salones (1,812)

p = Parte proporcional (0.50)

q = Parte proporcional (0.50)

E = Margen de error (10%)

$$\frac{(1.96)^2 (0.50) (0.50) (1812)}{(0.10)^2 (1812-1) + (1.96)^2 (0.50) (0.50)}$$

$$\frac{(3.8416) 453}{(0.01) (1811) + (3.846) (.025)}$$

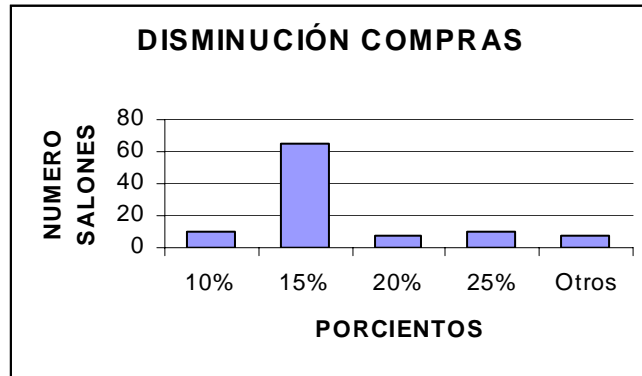
$$\frac{1740.2446}{18.11+.09604}$$

$$\frac{1740.2446}{19.0704}$$

$$91.25 \times 1.10 = 100.375$$

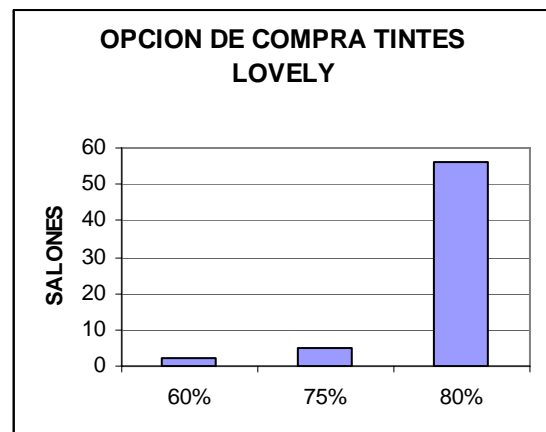
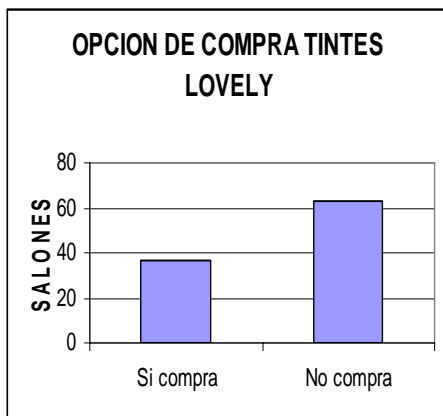
El resultado de la fórmula, se incrementó en un 10% por efectos de control de calidad.

Pregunta: 1 ¿Cómo cree usted que afectará la guerra de Estados Unidos con Irak las ventas de su salón?



En respuesta de los clientes a esta pregunta, 65 de los encuestados respondieron una disminución del 15% de sus compras, 10 salones con un 10%, 7 salones con un 20%, 10 salones con un 25% y 8 salones con otros porcentajes varios.

Pregunta 2 Los tintes Lovely Color no se despacharon en algunos meses, ¿cuál es su opinión sobre ellos y a cuanto cree que ascenderían sus compras mensuales?



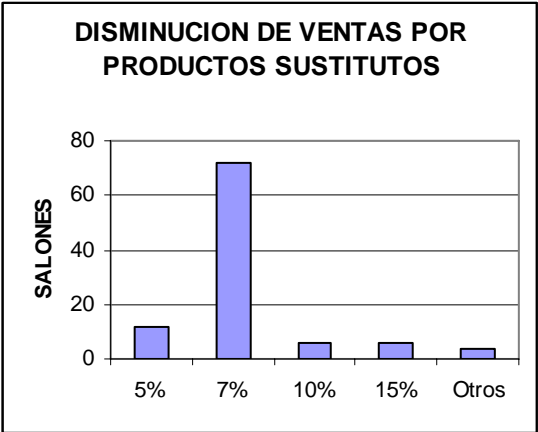
Esta pregunta tuvo dos tipos de respuesta, la primera fue que el 63% confirmó la compra de estos tintes, mientras que el 37% expresó dudas. La segunda respuesta, fue a cuanto ascendería sus compras, siendo la respuesta dada en porcentajes de la forma siguiente: 56 salones indicaron un 80%, 5 salones un 75% y 2 salones un 60%.

Pregunta 3 En los últimos meses se ha incrementado la violencia en Guatemala, ¿cómo cree usted que afectará esta situación en su salón?, y ¿el aumento en los precios de la canasta básica?



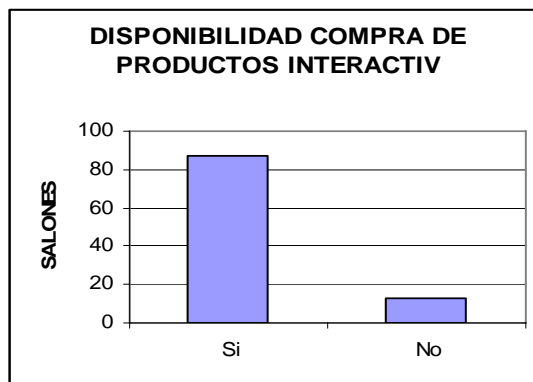
Con respecto a esta pregunta, todos respondieron en forma de porcentajes, así: 65 salones indican un 10% de disminución, 10 salones 15%, 8 salones 25% y 30%, 5 salones un 40% y 4 salones otros porcentajes varios.

Pregunta 4 Otras empresas que le vienen a visitar le traen productos iguales a los que distribuimos, ¿cree usted que al comprarle a ellos ese tipo de productos, puede dejar de comprarnos en algún porcentaje?



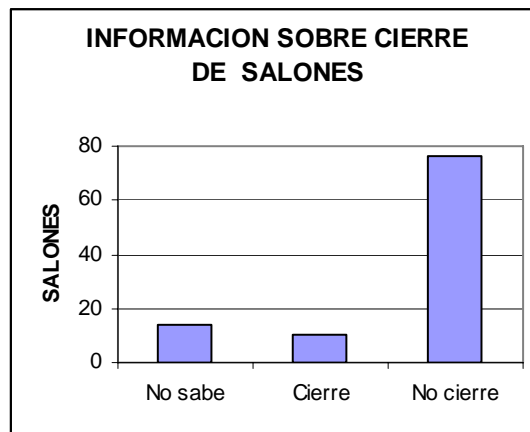
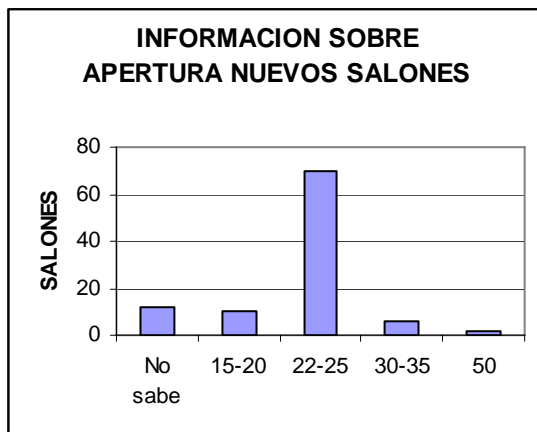
Por la compra de productos sustitutos a los de esta empresa, los clientes dejaron de abastecerse de los productos de la distribuidora en los siguientes porcentajes: 12 salones en un 5%, 72 salones en un 7%, 6 salones en un 10%, 6 en un 15% y 4 en otros porcentajes varios.

Pregunta No. 5 La línea de productos interactivo en la actualidad se vende por paquete, si se vendiera suelto por tipo de producto ¿usted estaría dispuesta a comprar?



Ante esta pregunta, 87 salones exteriorizaron su deseo de comprar productos sueltos, contra 13 que no piensan hacerlo.

Pregunta 6 ¿Sabe usted si han abierto o cerrado algún salón en esta área?



Esta pregunta tiene dos tipos de respuesta, con relación a la apertura de nuevos salones, 12 de los consultados dijeron no saber, 10 respondieron entre 15 y 20, 70 dijeron entre 22 y 25 nuevos salones, 6 respondieron entre 30 y 35 y 2 lo hicieron con 50 nuevos negocios.

Con relación a la segunda respuesta, 14 respondieron que saben, 10 que incluso ellos mismos van a cerrar y 76 que no cierran.

ANEXO 4

NOBEZA DISTRIBUCIONES
 CONTROL DE CUENTAS DE BALANCE
 CORRESPONDIENTES AL MES DE _____
 EXPRESADO EN QUETZALES

CONCEPTO	Presupuestado	Realizado	Variación	Explicación
ACTIVO				
CIRCULANTE				
Caja y Bancos				
Cuentas por Cobrar (neto)				
Clientes				
Iema				
ISR				
Crédito Fiscal				
Inversiones a Corto Plazo				
Inventarios				
Compras				
DAI				
Gtos Importación				
Egresos (ventas)				
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO				
Activo Fijos				
Depreciación Acumulada				
DIFERIDO				
Gastos de Organización				
Amortización Acumulada				
GASTOS ANTICIPADOS				
Otros Activos				
TOTAL ACTIVO	Q0	Q0	Q0	
PASIVO				
CIRCULANTE				
Cuentas por Pagar				
Proveedores				
ISR por pagar				
Retenciones				
Débito Fiscal				
Cuotas Patronales Igss				
Laborales				
Retenciones				

A LARGO PLAZO
Préstamos Bancarios
Socios

PASIVO LABORAL
Aguinaldo
Vacaciones
Indemnización
Bono 14

TOTAL PASIVO

	Q0	Q0	Q0
--	----	----	----

CAPITAL

Capital Autorizado y pagado
Aportaciones por Capitalizar
Resultados Acumulados
Resultado del Período
Reserva Legal

TOTAL CAPITAL

	Q0	Q0	Q0
--	----	----	----

TOTAL PASIVO Y CAPITAL

	Q0	Q0	Q0
--	----	----	----

Es cuadro servirá para el control de las cuentas de Balance y en esa forma establecer si en este sentido se cumple con los valores propuestos, caso contrario habrá que realizar la investigación correspondiente para conocer las causas de sus variaciones y hacer las correcciones respectivas.

ANEXO 5

NOBEZA DISTRIBUCIONES
 CONTROL DE GASTOS
 CORRESPONDIENTES AL MES DE _____
 EXPRESADO EN QUETZALES

CONCEPTO	Presupuestado	Realizado	Variación	Explicación
GASTOS DE DISTRIBUCIÓN				
GASTOS DE VENTA				
Sueldos				
Bonificación Legal				
Bonificación Gerencia				
Comisiones				
Cuotas Patronales Igss				
Vacaciones				
Aguinaldo				
Indemnización				
Bono 14				
Otras Prestaciones				
Agua				
Alquileres				
Atenciones				
Comunicaciones				
Energía Eléctrica				
Honorarios				
Mantenimiento Edificios				
Mantenimiento Oficina				
Mantenimiento Equipo				
Papelería				
Seguros				
Capacitaciones				
Combustibles y Lubricantes				
Viáticos				
Publicidad				
Impuestos				
Depreciaciones				
Otros Gastos				
TOTAL GASTOS DE VENTA	Q0	Q0	Q0	

GASTOS DE OPERACIONES

Sueldos				
Bonificación Legal				
Bonificación Gerencia				
Cuotas Patronales Igss				
Vacaciones				
Aguinaldo				
Indemnización				
Bono 14				

TOTAL GASTOS OPERACIÓN	Q0	Q0	Q0
TOTAL DISTRIBUCION	Q0	Q0	Q0

GASTOS DE ADMINISTRACION

Sueldos			
Horas Extras			
Bonificación Legal			
Bonificación Gerencia			
Cuotas Patronales Igss			
Vacaciones			
Aguinaldo			
Indemnización			
Bono 14			
Otras Prestaciones			
Cuentas Incobrables			
Agua			
Alquileres			
Atenciones			
Comunicaciones			
Energía Eléctrica			
Honorarios			
Mantenimiento Edificios			
Mantenimiento Oficina			
Mantenimiento Equipo			
Papelería			
Seguros			
Combustibles y Lubricantes			
Impuestos			
Depreciaciones			
Otros Gastos			
TOTAL GASTOS ADMÓN.	Q0	Q0	Q0

El control de los gastos presupuestados será llevado por medio de este formado, en el que se contempla el valor del presupuesto, el de los gastos reales del periodo y la variación que los mismos muestren, la con la finalidad de analizar el motivo y la razonabilidad de las diferencias presentadas y proceder a sus correcciones.